

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Пожидаева Елена Сергеевна

Должность: Декан экономического факультета

Дата подписания: 20.02.2020 15:17:26

Уникальный идентификатор документа:

b1c1490b0901d59084222b4e5444b70242012e97bc0ff2203a36a52e72be2d13



**Образовательное частное учреждение
высшего образования «Институт международного
права и экономики имени А. С. Грибоедова»**

Кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДАЮ:

Декан экономического факультета

_____/Е.С. Пожидаева
«05» февраля 2020 г.

Рабочая программа дисциплины

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Укрупненная группа специальностей 38.00.00

Направление подготовки 38.06.01

Экономика (уровень подготовки кадров высшей квалификации)

Направленность/профиль «Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями)»

Формы обучения: очная, заочная

Москва

Рабочая программа дисциплины «Современные проблемы менеджмента». Направление подготовки 38.06.01 Экономика (уровень подготовки кадров высшей квалификации). Направленность/профиль «Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями)», уровень подготовки кадров высшей квалификации / сост. Е.С. Пожидаева. – М.:ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2020. – 45 с.

Программа составлена на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.06.01 Экономика (уровень подготовки кадров высшей квалификации), утвержденного Приказом Минобрнауки России от 30 июля 2014 г. N 898.

Разработчики: д.э.н., доцент Е.С. Пожидаева

Ответственный рецензент: Рогоуленко Т.М., доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Бухгалтерский учет» ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры экономики и управления «03» февраля 2020 г. протокол № 6.

Заведующий кафедрой _____ / д.э.н., доцент Е.С. Пожидаева/

(подпись)

Согласовано:

Заведующий отделом аспирантуры _____ К.Ф. Герейханова

от Библиотеки _____ заведующий библиотекой /О.Е. Степкина/
(подпись)

РАЗДЕЛ 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель освоения дисциплины «Современные проблемы менеджмента» – формирование у аспирантов системы знаний о проблемах, тенденциях и перспективах развития менеджмента, в связи с радикальными изменениями, происходящими в экономической, социальной и технологической сферах современного общества..

Задачи освоения дисциплины:

теоретическое освоение аспирантами знаний, связанных с развитием современного менеджмента;

– исследование проблем становления и развития теории и практики управления организациями как социальными и экономическими системами с целью вскрытия устойчивых связей и закономерностей, определяющих природу и содержание этих проблем, логику и механизмы их разрешения;

– формирование навыков выявления, анализа и разрешения проблем в менеджменте современных организаций;

– систематизация знаний в области новых направлений менеджмента;

– овладение методологией и методами исследования систем в экономике и социальных процессах;

– использование полученных знаний в научно-исследовательской и практической деятельности.

Раздел 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины «Современные проблемы менеджмента» направлен на формирование следующих компетенций, которые позволят усваивать теоретический материал учебной дисциплины и реализовывать практические задачи (таблица 2.1) и достигать планируемые результаты обучения по дисциплине.

Таблица 2.1

Компетентностная карта дисциплины

Индекс компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю): (знания, умения, навыки)
ПК-1	Способностью применять современные методики и технологии в научно-исследовательской деятельности, анализировать результаты научных исследований при решении конкретных задач, самостоятельно разрабатывать конкретные методические модели научного исследования в области экономики и управления, а также представлять результаты проведенных исследований	Знать современные методики и технологии в научно-исследовательской деятельности, анализировать результаты научных исследований при решении конкретных задач Уметь: анализировать результаты научных исследований при решении конкретных задач, самостоятельно разрабатывать конкретные методические модели научного исследования в области экономики и управления, а также представлять результаты проведенных исследований Владеть навыками применения современных методик и технологий в научно-исследовательской деятельности, анализа результатов научных исследований при решении конкретных задач, разработки конкретных методических моделей научного исследования в области экономики и управления, методами представления результатов проведенных исследований
ПК-2	Способностью самосто-	Знать: постановку исследовательской задачи,

	<p>ательно определять исследовательскую задачу, нацеленную на решение актуальных проблем теории и практики экономики и современного менеджмента с целью вскрытия устойчивых связей и закономерностей, определяющих природу и содержание этих проблем, логику и механизмы их разрешения</p>	<p>нацеленной на решение актуальных проблем теории и практики экономики и современного менеджмента с целью вскрытия устойчивых связей и закономерностей, определяющих природу и содержание этих проблем, логику и механизмы их разрешения</p> <p>Уметь: применять в прикладной сфере деятельности теорию и практики экономики и современного менеджмента с целью вскрытия устойчивых связей и закономерностей, определяющих природу и содержание этих проблем, логику и механизмы их разрешения.</p> <p>Владеть: методами определения исследовательской задачи, нацеленной на решение актуальных проблем теории и практики экономики и современного менеджмента с целью вскрытия устойчивых связей и закономерностей, определяющих природу и содержание этих проблем, логику и механизмы их разрешения.</p>
--	--	---

Раздел 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы аспирантуры

Дисциплина «Современные проблемы менеджмента» относится к обязательным дисциплинам вариативной части блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы высшего образования - программы аспирантуры по направлению подготовки 38.06.01 «Экономика» (профиль «Экономика и управление народным хозяйством» (управление инновациями)). Изучение дисциплины методически связано с дисциплинами «Экономика и управление народным хозяйством» и «Управление инновационными процессами в современной экономике».

Раздел 4. Объем (трудоемкость) дисциплины (общая, по видам учебной работы, видам промежуточной аттестации)

Таблица 4.1

Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы на очной форме

З.е.	Всего часов	Контактная работа			СР	Контроль, (Форма, часы)
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа			
			Лабораторные	Практические/семинарские		
4 семестр						
4	144	12	-	14	82	Экзамен 36
Всего по дисциплине						
4	144	12	-	14	82	Экзамен 36

Таблица 4.2

**Трудоёмкость дисциплины и виды учебной работы
на заочной форме**

З.е.	Всего часов	Контактная работа			СР	Контроль, (Форма, часы)
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа			
			Лабораторные	Практические/ семинарские		
4 семестр						
4	144	4	-	6	98	Экзамен 36
Всего по дисциплине						
4	144	4	-	6	98	Экзамен 36

Структура и содержание дисциплины

Перечень разделов (модулей), тем дисциплины и распределение учебного времени по разделам\темам дисциплины, видам учебных занятий (в т.ч. контактной работы), видам текущего контроля

Таблица 4.3

Очная форма обучения

Темы\ разделы(модули)	Контактная работа			СР	Контроль	Всего часов
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа				
		Лаб.р	Прак. /сем.			
Тема 1. Методологические основы управления экономическими системами	2		2	12		16
Тема 2. Функции и методы управления экономическими системами	2		2	12		16
Тема 3. Организация как объект управления	2		2	12		16
Тема 4. Деловая среда организации	2		2	12		16
Тема 5. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией	2		2	12		16
Тема 6. Основные виды и технологии управле-	2		2	12		16

ния в организациях						
Тема 7. Эффективность и качество управления организацией			2	10		12
Экзамен					36	36
Всего часов	12		14	82	36	144

Таблица 4.4

Заочная форма обучения

Темы\ разделы(модули)	Контактная работа			СР	Контроль	Всего часов
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа				
		Лаб.р	Прак.			
			/сем.			
Тема 1. Методологические основы управления экономическими системами				14		14
Тема 2. Функции и методы управления экономическими системами			2	14		16
Тема 3. Организация как объект управления	2			14		16
Тема 4. Деловая среда организации			2	14		16
Тема 5. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией	2		2	14		18
Тема 6. Основные виды и технологии управления в организациях				14		14
Тема 7. Эффективность и качество управления организацией				14		14
Экзамен					36	36
Всего часов	4		6	98	36	144

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела\темы дисциплины	Содержание раздела
1.	Тема 1. Методологические основы управления экономическими системами	<p>Управленческая деятельность как особая разновидность трудового процесса; основные формы управленческого труда.</p> <p>Управление как функция организованных систем. Системы управления. Экономические системы как объекты управления. Субъекты управления экономическими системами. Организация управления. Классификация систем управления. Эволюция систем управления.</p> <p>Экономические, социально-психологические, правовые и организационно-технические аспекты управления экономическими системами.</p> <p>Современные научные подходы к управлению: традиционный, процессный, системный, ситуационный.</p> <p>Принципы управления экономическими системами, формы и методы их реализации. Единство видов и стадий процесса управления. Методологические основы обеспечения конкурентоспособности стратегических решений.</p>
2.	Тема 2. Функции и методы управления экономическими системами	<p>Функции управления: сущность и объективные предпосылки их развития. Место и роль функций в управленческом процессе.</p> <p>Классификация функций управления. Анализ, планирование и прогнозирование, организация и координация, мотивация и стимулирование, коммуникация и контроль как базовые функции управления. Их сущность, основные характеристики и виды. Основные методы управления, их классификация</p> <p>Взаимосвязь функций управления, процессов принятия и осуществления управленческих решений.</p>
3.	Тема 3. Организация как объект управления	<p>Определение понятия организации. Классификация организаций. Организационно-правовые формы хозяйственных организаций в соответствии с Гражданским кодексом РФ. Коммерческие и некоммерческие организации. Модели организаций как объектов управления.</p> <p>Модель механистической конструкции организации. Модель, построенная на определении организации как коллектива, сформированного по принципу разделения труда. Модель организации как сложной иерархической системы. Модель общественной организации. Проблемы и перспективы государственного управления.</p>
4.	Тема 4. Деловая среда организации	<p>Понятие деловой среды и ее основные свойства. Организация как субъект маркетинговой деятельности. Структура деловой среды.</p> <p>Роль факторов макро- и микросреды и их влияние на развитие организации. Взаимодействие организации с</p>

		внешней средой. Разработка комплекса маркетинга и реализация маркетинговых мероприятий. Концепция маркетинговой информационной системы. Маркетинговые инструменты, воздействующие на внешнюю среду в рамках товарной, ценовой, коммуникационной, и сбытовой политик. Подходы к формированию логистических цепочек.
5.	Тема 5. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией	Основные стадии процесса управления: стратегическое управление, оперативное управление, контроль, их единство. Понятие стратегии. Процесс планирования стратегии. Анализ внешней и внутренней среды. Определение миссии и целей. Выработка стратегии. Эталонные, конкурентные, антикризисные стратегии развития организации. Основные инструменты стратегического планирования: SWOT- анализ; модель «продукт – рынок»; матрица BCG; модель Томпсона и Стриккланда; портфельная модель Мак-Кинси; модель Мак-Кинси«7S»; модель комплексного делового анализа. «PIMS». Прогнозирование как предвидение результатов развития. Организация бизнес- планирования. Организация управления по бизнес-процессам. Оперативное управление развитием организации. Оптимизация процесса принятия стратегических и тактических решений.
6.	Тема 6.Основные виды и технологии управления в организациях	Управление (руководство) организацией в целом. Культура организации и стиль руководства. Понятие, сущность и функции культуры организации, ее место в системе управления. Понятие и виды стиля руководства организацией. Роль лидерства и основные черты эффективного лидера. Управление производством. Управление персоналом. Управление финансами. Управление инновациями и инвестициями. Управление продажами и сбытом. Управление изменениями и нововведениями. Концепция организационной подвижности. Теория и практика слияния и поглощения компаний. Реформирование предприятий: концепция, модель, программа. Реструктуризация: понятие, виды и возникающие проблемы. Организация мониторинга и контроль хода изменений. Сущность инновационного менеджмента, управленческие и технологические инновации. Принципы, методы и процесс организации нововведений. Управление риском. Понятие и критерии риска. Виды и факторы рисков. Анализ и оценка риска. Методы регулирования и оптимизации риска. Управление качеством. Понятие управления качеством. Принципы и виды управления качеством. Международные системы управления качеством. Управление персоналом и кадровые технологии. Системы управления персоналом организации. Обучение персонала. Управление персоналом в концепции всеобщего управления качеством. Сущность, структура и

		специфика кадровых технологий. Содержание и основные функции оценки персонала. Отбор как кадровая технология. Управление карьерой персонала.
7.	Тема 7. Эффективность и качество управления организацией	Эффективность как степень достижения организацией намеченных целей. Выбор критерия эффективности в зависимости от конкретных условий функционирования, назначения и стратегии организации, причин осуществляемых изменений. Теория систем и выбор критериев эффективности организационной структуры. Критерии эффективности и время. Конкурентоспособность организации. Основные детерминанты конкурентоспособности. Современные технологии и их роль в повышении качества управления. Переход от концепции предметной унификации к концепции унификации бизнес-процессов. Инжиниринг и реинжиниринг бизнеса. Формирование системы эффективного менеджмента.

ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА для очной формы обучения Семинарские занятия

Общие рекомендации по подготовке к семинарским занятиям: при подготовке к семинарскому занятию рекомендуется обучающимся предварительно ознакомиться с главами из учебного материала, предложенные преподавателем, а также самостоятельно осуществить поиск полезных, актуальных и интересных материалов для семинара.

Тема 1. Методологические основы управления экономическими системами

1. Экономические, социально-психологические, правовые и организационно-технические аспекты управления экономическими системами.
2. Современные научные подходы к управлению: традиционный, процессный, системный, ситуационный.
3. Принципы управления экономическими системами, формы и методы их реализации. Единство видов и стадий процесса управления.
4. Методологические основы обеспечения конкурентоспособности стратегических решений.

Литература:

Основная:

1. Ботнарюк М.В. Проблемы современного менеджмента (курс лекций в схемах и рисунках) [Электронный ресурс] : учебное пособие для магистров / М.В. Ботнарюк, С.А. Калинина. — Электрон. текстовые данные. — Ново-российск: Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, 2016. — 55 с.— ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/64865.html>
2. Косова Л.Н. Методы стратегического анализа хозяйственной деятельности организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.Н. Косова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российский государственный университет правосудия, 2018. — 80 с. — ЭБС «IPRbooks». — 978-5-93916-652-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78307.html>
3. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.— ЭБС «IPRbooks». — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Дополнительная:

1. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электрон-ный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые дан-ные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с.– ЭБС «IPRbooks». — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>
2. Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. тексто-вые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. – ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Элек-трон. текстовые данные. — М. : ЮНИ-ТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. – ЭБС «IPRbooks». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Тема 2. Функции и методы управления экономическими системами

1. Классификация функций управления.
2. Анализ, планирование и прогнозирование, организация и координация, мотивация и стимулирование, коммуникация и контроль как базовые функции управления.
3. Их сущность, основные характеристики и виды.
4. Основные методы управления, их классификация
5. Взаимосвязь функций управления, процессов принятия и осуществления управленче-ских решений.

Литература:

Основная:

1. Ботнарюк М.В. Проблемы современного менеджмента (курс лекций в схемах и ри-сунках) [Электронный ресурс] : учебное пособие для магистров / М.В. Ботнарюк, С.А. Ка-линина. — Электрон. текстовые данные. — Ново-российск: Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, 2016. — 55 с.– ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/64865.html>
2. Косова Л.Н. Методы стратегического анализа хозяйственной деятель-ности организа-ции [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.Н. Косова. — Электрон. текстовые дан-ные. — М. : Российский государственный универси-тет правосудия, 2018. — 80 с. – ЭБС «IPRbooks». — 978-5-93916-652-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78307.html>
3. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : науч-ное изда-ние / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Сара-тов: Вузовское обра-зование, 2017. — 265 с.– ЭБС «IPRbooks». — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Дополнительная:

1. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электрон-ный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые дан-ные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с.– ЭБС «IPRbooks». — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>
2. Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое по-собие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. тексто-вые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. – ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации страте-гии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Элек-трон. текстовые данные. — М. : ЮНИ-ТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. – ЭБС «IPRbooks». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Тема 3. Организация как объект управления

1. Модель механистической конструкции организации.
2. Модель, построенная на определении организации как коллектива, сформированного по принципу разделения труда.
3. Модель организации как сложной иерархической системы.
4. Модель общественной организации.
5. Проблемы и перспективы государственного управления.

Литература:

Основная:

1. Ботнарюк М.В. Проблемы современного менеджмента (курс лекций в схемах и рисунках) [Электронный ресурс] : учебное пособие для магистров / М.В. Ботнарюк, С.А. Калинина. — Электрон. текстовые данные. — Ново-российск: Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, 2016. — 55 с.— ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/64865.html>
2. Косова Л.Н. Методы стратегического анализа хозяйственной деятельности организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.Н. Косова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российский государственный университет правосудия, 2018. — 80 с. – ЭБС «IPRbooks». — 978-5-93916-652-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78307.html>
3. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.— ЭБС «IPRbooks». — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Дополнительная:

1. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с.— ЭБС «IPRbooks». — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>
2. Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. – ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИ-ТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. – ЭБС «IPRbooks». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Тема 4. Организация как объект управления

1. Роль факторов макро- и микросреды и их влияние на развитие организации.
2. Взаимодействие организации с внешней средой.
3. Разработка комплекса маркетинга и реализация маркетинговых мероприятий.
4. Концепция маркетинговой информационной системы.
5. Маркетинговые инструменты, воздействующие на внешнюю среду в рамках товарной, ценовой, коммуникационной, и сбытовой политик
6. Подходы к формированию логистических цепочек.

Литература:

Основная:

1. Ботнарюк М.В. Проблемы современного менеджмента (курс лекций в схемах и рисунках) [Электронный ресурс] : учебное пособие для магистров / М.В. Ботнарюк, С.А. Калинина. — Электрон. текстовые данные. — Ново-российск: Государственный морской универ-

ситет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, 2016. — 55 с.— ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/64865.html>

2. Косова Л.Н. Методы стратегического анализа хозяйственной деятельности организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.Н. Косова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российский государственный университет правосудия, 2018. — 80 с. — ЭБС «IPRbooks». — 978-5-93916-652-2. — Режим доступа:

<http://www.iprbookshop.ru/78307.html>

3. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.— ЭБС «IPRbooks». — 2227-8397. — Режим доступа:

<http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Дополнительная:

1. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с.— ЭБС «IPRbooks». — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа:

<http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

2. Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. — ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа:

<http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИ-ТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ЭБС «IPRbooks». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Тема 5. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией

1. Эталонные, конкурентные, антикризисные стратегии развития организации.
2. Основные инструменты стратегического планирования: SWOT- анализ; модель «продукт – рынок»; матрица BCG; модель Томпсона и Стрикленда; портфельная модель Мак-Кинси; модель Мак-Кинси«7S»; модель комплексного делового анализа. «PIMS».
3. Прогнозирование как предвидение результатов развития.
4. Организация бизнес- планирования. Организация управления по бизнес-процессам.

Литература:

Основная:

1. Ботнарюк М.В. Проблемы современного менеджмента (курс лекций в схемах и рисунках) [Электронный ресурс] : учебное пособие для магистров / М.В. Ботнарюк, С.А. Калинина. — Электрон. текстовые данные. — Ново-российск: Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, 2016. — 55 с.— ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/64865.html>

2. Косова Л.Н. Методы стратегического анализа хозяйственной деятельности организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.Н. Косова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российский государственный университет правосудия, 2018. — 80 с. — ЭБС «IPRbooks». — 978-5-93916-652-2. — Режим доступа:

<http://www.iprbookshop.ru/78307.html>

3. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.— ЭБС «IPRbooks». — 2227-8397. — Режим доступа:

<http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Дополнительная:

1. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское

образование, 2017. — 274 с.– ЭБС «IPRbooks». — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

2. Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. тексто-вые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. – ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИ-ТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. – ЭБС «IPRbooks». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Тема 6. Основные виды и технологии управления в организациях

1. Управление изменениями и нововведениями.
2. Концепция организационной подвижности.
3. Теория и практика слияния и поглощения компаний.
4. Реформирование предприятий: концепция, модель, программа.
5. Реструктуризация: понятие, виды и возникающие проблемы.
6. Организация мониторинга и контроль хода изменений.
7. Сущность инновационного менеджмента, управленческие и технологические инновации.
8. Принципы, методы и процесс организации нововведений.

Литература:

Основная:

1. Ботнарюк М.В. Проблемы современного менеджмента (курс лекций в схемах и рисунках) [Электронный ресурс] : учебное пособие для магистров / М.В. Ботнарюк, С.А. Калинина. — Электрон. текстовые данные. — Ново-российск: Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, 2016. — 55 с.– ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/64865.html>

2. Косова Л.Н. Методы стратегического анализа хозяйственной деятельности организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.Н. Косова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российский государственный университет правосудия, 2018. — 80 с. – ЭБС «IPRbooks». — 978-5-93916-652-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78307.html>

3. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.– ЭБС «IPRbooks». — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Дополнительная:

1. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с.– ЭБС «IPRbooks». — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

2. Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. тексто-вые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. – ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИ-ТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. – ЭБС «IPRbooks». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Тема 7. Эффективность и качество управления организацией

1. Теория систем и выбор критериев эффективности организационной структуры.
2. Критерии эффективности и время. Конкурентоспособность организации.
3. Основные детерминанты конкурентоспособности.
4. Современные технологии и их роль в повышении качества управления.
5. Переход от концепции предметной унификации к концепции унификации бизнес-процессов.
6. Инжиниринг и реинжиниринг бизнеса.
7. Формирование системы эффективного менеджмента.

Литература:

Основная:

1. Ботнарюк М.В. Проблемы современного менеджмента (курс лекций в схемах и рисунках) [Электронный ресурс] : учебное пособие для магистров / М.В. Ботнарюк, С.А. Калинина. — Электрон. текстовые данные. — Ново-российск: Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, 2016. — 55 с.— ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/64865.html>
2. Косова Л.Н. Методы стратегического анализа хозяйственной деятельности организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.Н. Косова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российский государственный университет правосудия, 2018. — 80 с. – ЭБС «IPRbooks». — 978-5-93916-652-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78307.html>
3. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.— ЭБС «IPRbooks». — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Дополнительная:

1. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с.— ЭБС «IPRbooks». — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>
2. Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. – ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИ-ТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. – ЭБС «IPRbooks». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

для заочной формы обучения

Семинарские занятия

Общие рекомендации по подготовке к семинарским занятиям: при подготовке к семинарскому занятию рекомендуется обучающимся предварительно ознакомиться с главами из учебного материала, предложенные преподавателем, а также самостоятельно осуществить поиск полезных, актуальных и интересных материалов для семинара.

Тема 2. Функции и методы управления экономическими системами

1. Классификация функций управления.
2. Анализ, планирование и прогнозирование, организация и координация, мотивация и стимулирование, коммуникация и контроль как базовые функции управления.

3. Их сущность, основные характеристики и виды.
4. Основные методы управления, их классификация
5. Взаимосвязь функций управления, процессов принятия и осуществления управленческих решений.

Литература:

Основная:

1. Ботнарюк М.В. Проблемы современного менеджмента (курс лекций в схемах и рисунках) [Электронный ресурс] : учебное пособие для магистров / М.В. Ботнарюк, С.А. Калинина. — Электрон. текстовые данные. — Ново-российск: Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, 2016. — 55 с.— ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/64865.html>
2. Косова Л.Н. Методы стратегического анализа хозяйственной деятельности организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.Н. Косова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российский государственный университет правосудия, 2018. — 80 с. — ЭБС «IPRbooks». — 978-5-93916-652-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78307.html>
3. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.— ЭБС «IPRbooks». — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Дополнительная:

1. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с.— ЭБС «IPRbooks». — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>
2. Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. — ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИ-ТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ЭБС «IPRbooks». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Тема 4. Организация как объект управления

1. Роль факторов макро- и микросреды и их влияние на развитие организации.
2. Взаимодействие организации с внешней средой.
3. Разработка комплекса маркетинга и реализация маркетинговых мероприятий.
4. Концепция маркетинговой информационной системы.
5. Маркетинговые инструменты, воздействующие на внешнюю среду в рамках товарной, ценовой, коммуникационной, и сбытовой политик
6. Подходы к формированию логистических цепочек.

Литература:

Основная:

1. Ботнарюк М.В. Проблемы современного менеджмента (курс лекций в схемах и рисунках) [Электронный ресурс] : учебное пособие для магистров / М.В. Ботнарюк, С.А. Калинина. — Электрон. текстовые данные. — Новороссийск: Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, 2016. — 55 с.— ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/64865.html>

2. Косова Л.Н. Методы стратегического анализа хозяйственной деятельности организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.Н. Косова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российский государственный университет правосудия, 2018. — 80 с. — ЭБС «IPRbooks». — 978-5-93916-652-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78307.html>
3. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.— ЭБС «IPRbooks». — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Дополнительная:

1. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с.— ЭБС «IPRbooks». — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>
2. Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. — ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИ-ТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ЭБС «IPRbooks». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Тема 5. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией

1. Эталонные, конкурентные, антикризисные стратегии развития организации.
2. Основные инструменты стратегического планирования: SWOT- анализ; модель «продукт – рынок»; матрица BCG; модель Томпсона и Стрикленда; портфельная модель Мак-Кинси; модель Мак-Кинси«7S»; модель комплексного делового анализа. «PIMS».
3. Прогнозирование как предвидение результатов развития.
4. Организация бизнес- планирования. Организация управления по бизнес-процессам.

Литература:

Основная:

1. Ботнарюк М.В. Проблемы современного менеджмента (курс лекций в схемах и рисунках) [Электронный ресурс] : учебное пособие для магистров / М.В. Ботнарюк, С.А. Калинина. — Электрон. текстовые данные. — Ново-российск: Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, 2016. — 55 с.— ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/64865.html>
2. Косова Л.Н. Методы стратегического анализа хозяйственной деятельности организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.Н. Косова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российский государственный университет правосудия, 2018. — 80 с. — ЭБС «IPRbooks». — 978-5-93916-652-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78307.html>
3. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.— ЭБС «IPRbooks». — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Дополнительная:

1. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ву-

- зовское образование, 2017. — 274 с. – ЭБС «IPRbooks». — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>
2. Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. тексто-вые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. – ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИ-ТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. – ЭБС «IPRbooks». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Раздел 5. Образовательные технологии

В соответствии с требованиями ФГОС ВО в целях реализации компетентностного подхода в учебном процессе дисциплины «Современные проблемы менеджмента» предусматривается широкое использование активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой. Обсуждение проблем происходит не столько в традиционной форме контроля текущих знаний, сколько в форме дискуссий, сориентированных на творческое осмысление студентами наиболее сложных вопросов.

Интерактивные образовательные технологии, используемые на аудиторных практических занятиях

Таблица 5.1

Очная форма обучения

Наименование разделов, тем	Используемые образовательные технологии	Часы
Тема 1. Методологические основы управления экономическими системами	Задания 1-10 практикума	2 ч
Тема 2. Функции и методы управления экономическими системами	Задание 11-16 практикума	2 ч
Тема 3. Организация как объект управления	Задание 12-36 практикума	2 ч
Тема 4. Деловая среда организации	Задание 25-45 практикума	2 ч
Тема 5. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией	Задание 40-52 практикума	2 ч
Тема 6. Основные виды и технологии управления в организациях	Задание 52-54 практикума	2 ч

Таблица 5.1

Заочная форма обучения

Наименование разделов, тем	Используемые образовательные технологии	Часы
Тема 2. Функции и методы управления экономическими системами	Задание 11-16 практикума	2 ч
Тема 4. Деловая среда организации	Задание 25-45 практикума	2 ч
Тема 5. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией	Задание 40-52 практикума	2 ч

Практикум

Задание 1. Руководителю торговой фирмы потребовалось провести специальное мероприятие, чтобы стимулировать продажу товаров. Лучшему продавцу выделялась премия в виде бесплатной поездки на Бермуды вместе с супругой (или с супругом), где они могли бы поиграть в гольф на лучших площадках мира. Прошло почти 3 месяца, а увеличения объема продаж почему-то не наблюдалось. Руководитель объяснял это себе тем, что продавцы «не тянут». Тогда он пригласил специалиста со стороны, чтобы тот развил у продавцов умение хорошо торговать и разработал программу, стимулирующую побудительные мотивы с целью «дать толчок продажам». Приглашенный специалист отправился в торговые отделы и базы фирмы и увидел на стоянках автомобили с подставками для ружей. Всюду в подсобках находились охотничьи и рыболовные принадлежности. По всем имеющимся признакам было видно, что тут работают люди, увлекающиеся охотой и рыбалкой. И ни один человек из всей команды продавцов не интересовался гольфом.

Вопросы:

1. Какое условие какой теории мотивации было нарушено руководителем фирмы?
2. Что следует предпринять руководителю, чтобы стимулировать объем продаж?

Задача 2. На крупной текстильной фабрике дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение.

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам на подольше хватило».

Вопросы:

1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?
2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

Задача 3. На кафедре вуза была принята молодой специалист Лялина, окончившая тот же институт. Быстро освоившись в должности ассистента, она почувствовала себя весьма уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всеми сотрудниками института. Только с заведующим кафедрой Уманцевым Лялина не смогла установить хорошие отношения. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, затеваемые ею бесконечные разговоры с сотрудниками на посторонние темы. Поняв, что хороших отношений от заведующего кафедрой ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хоть как-то выполняла его распоряжения, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре.

Проявляя недюжинную изобретательность и некоторые знания трудового законодательства, она не соглашалась руководить практикой студентов, даже эпизодически читать лекции, вообще отказывалась от преподавания и вела только лабораторные и практические занятия.

Вопросы:

1. Охарактеризуйте структуру потребностей Лялиной в соответствии с содержательными теориями мотивации.
2. Что следует предпринять Уманцеву, чтобы мотивировать Лялину?

Задача 4. Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом поддержать его.

Вопросы:

1. Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу?
2. Как Вы поведете себя, если в сфере Вашей компетенции нет подходящего рабочего места?

Задача 5. К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату.

Вопросы:

1. Считаете ли Вы поведение работника правильным?
2. Какая теория мотивации объясняет его поведение?
3. Как Вы построите свою беседу с ним?
4. Что Вы предпримите в отношении работника?

Задача 6. В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно случилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2. Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович упокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

3. Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы:

1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу?
2. Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

Задача 7. Руководство коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин решило изменить систему и форму оплаты труда работников: если раньше сотрудники получали оклад в размере 500\$ плюс 10% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а «сдельщина» увеличилась до 40% от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов подали заявление об уходе.

Вопросы:

1. Каковы, по Вашему, причины такого поступка?
2. Какие мотивационные требования нарушены?
3. Что следует предпринять, чтобы вернуть работников?
4. Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?

Задача 8. Старшего мастера как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы.

Вопросы:

1. Правильно ли он поступил?
2. С точки зрения какой теории мотивации можно оправдать его действия?
3. Какая потребность Сорокина была не удовлетворена?
4. Как следовало поступить, чтобы избежать такой ситуации?

Задача 9. Ваша подчиненная сотрудница – бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, т. к. работа – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к Раисе, чтобы побудить ее выполнять свою работу качественно?

Получить полный текст

Задача 10. В магазине с посменным графиком работы продавцов при организации выездной торговли возник вопрос о том, кто будет занят в этой торговой точке. Так как в этот день в магазине был большой наплыв покупателей, то нагрузка на работающую смену продавцов повысилась почти в 2 раза. Продавцы смены, находящейся на отдыхе, по разным причинам отказываются от предложенной работы.

Вопросы:

1. Имеют ли право продавцы отказаться от работы?
2. Какие методы управления следует применить к продавцам, чтобы мотивировать их?

Задача 11. Работники магазина в личных целях занимались закупкой товаров и их реализацией через свои секции. Размещая свой товар на витрины, они нарушили Правила торговли. За подобное нарушение администрации пришлось уплатить штраф при проверке налоговой инспекцией.

Вопрос:

1. Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам?

Задача 12. В процессе работы магазина, реализующего строительные материалы, возникла потребность в нестандартном оборудовании. Сотрудник магазина Иванов проявил инициативу – организовал поставку требуемого оборудования в кратчайшие сроки.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к сотруднику Иванову?

Задача 13. В магазине вышло из строя холодильное оборудование. В этот день у электрика был выходной день, и он отказался устранить неисправность.

Вопросы:

1. Имеет ли право электрик отказаться от работы?
2. Какие методы управления следует применить к электрику, чтобы мотивировать его?

Задача 14. Решение срочной задачи, поставленной руководством перед Вашим подразделением, потребует резкого повышения интенсивности работы всех сотрудников и грозит срывом графика отпусков.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам, чтобы побудить их для достижения целей организации?

Задача 15. В Ваше отсутствие продавцы оформляли ценники на товар без указания дат их оформления. В результате проверки сотрудниками налоговой инспекции с магазина был взыскан штраф.

Вопрос:

Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам?

Задача 16. Карина, одна из ваших ассистенток, по Вашим советам неоднократно оканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности Вашей службы. После очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост Вашего референта.

Она работает с рвением, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы.

Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

Вопросы:

1. Следует ли применять меры наказания к Карине?
2. Какие методы управления будут действенны для повышения эффективности работы Карины?
3. Какие конкретные действия Вы предпримете?

Задача 17. Руководитель отдела компании озабочен продолжающимся нарушением правил компании относительно кофейных перерывов. Он отдал четкие указания, что для этой цели нельзя тратить более установленных 15 минут. Он издал несколько распоряжений по поводу нарушений правил кофейных порывов и лично беседовал с отдельными нарушителями. Похоже, что его служащие сопротивляются его стараниям, которые ни к чему не приводят.

Вопросы:

1. Почему принятые меры не действуют?
2. Какие альтернативные методы управления и конкретные действия следует применить к нарушителям?

Задача 18. Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Задача 19. Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее обо-

рудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали спиртное, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим.

Вопросы:

1. Кого Вы обвините в случившемся?
2. Какие возможные варианты решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете в отношении Ваших подчиненных и почему?

Задача 20. Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения.

Вопросы:

1. Как может развиваться дискуссия дальше?
2. Какие варианты может предложить руководитель, чтобы найти решение проблемы?
3. Какое единственно верное решение следует принять и почему?

Задача 21. Вы поручаете важное задание компетентному, по Вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Задача 22. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих испортил дорогостоящее оборудование. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же ему теперь делать?

Вопросы:

1. Как Вы ответите на звонок?
2. Что Вы можете предложить сделать Вашему подчиненному?
3. Какие действия Вы сами можете предпринять?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Задача 23. Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать, но, тем не менее, он отличный профессионал в своем деле.

Вопросы:

1. Какие варианты поведения возможны в отношении данного работника?
2. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?
3. Как Вы построите беседу с подчиненным?

Задача 24. Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме, что может существенно подорвать конкурентную позицию Вашей фирмы.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Задача 25. На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени.

Вопросы:

1. Справедливы ли требования работника?
2. В чем заключается проблема?
3. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Задача 26. На собрании акционеров Александра избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту флегматик, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений:

1. Иванов – ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе был доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.
2. Петров – ориентирован на работу и на достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается поставленных целей. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».
3. Сидоров – предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза «сухарем». План подразделения выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.
4. Николаев – ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

Вопросы

1. Какой стиль руководства использует каждый из кандидатов согласно решетке менеджмента?
2. Кого из кандидатов следует назначить заместителями Александра и почему?

Задача 27. Имеется информация о 4 организациях, где подчиненные обладают следующими характеристиками:

1. Не могут выполнить работу и не хотят брать на себя ответственность
2. Хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу
3. Могут выполнить работу, но не хотят
4. Могут и хотят выполнить работу.

Вопрос:

Какой стиль руководства следует применить в каждой организации согласно теории жизненного цикла и почему?

Задача 28. Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Версии были такими:

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»

2. «Все это мелочи, главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»
3. «Подчиненных нужно оставить в покое и позволить им самим принимать решения».

Вопросы:

1. Какому стилю руководства по К. Левину придерживается каждый из руководителей?
2. Какую точку зрения поддерживаете Вы и почему?

Задача 29. Компания закрыла один из своих магазинов и перевела работников из закрывшегося магазина в один из соседних магазинов. Продавцы, которые были переведены, привыкли работать с мягким «попустительского» типа менеджером. Их новый босс, Олег Сидоров, был опекающим автократом – добрым и дружелюбным, но настаивающим на своих требованиях к служащим. Он принимал все решения и считал, что его приказы должны выполняться «до буквы». Переведенные работники, которые проявляли значительную инициативу, вскоре обнаружили, что не могут соответствовать требованиям Олега и были возмущены тем, что им приходится постоянно испытывать жесткое давление. Хотя он никогда не сравнивал их со служащими, работающими у него много лет, отношение Олега Сидорова к новой группе было очевидно. Скоро переведенные служащие стали смотреть на своих коллег и нового менеджера с негодованием. Возникли трения и частые споры.

Вопросы:

1. Какие теории лидерства описывают стили руководства, используемые прежним и нынешним менеджерами продавцов магазина?
2. Почему переведенные продавцы таким образом реагировали на стиль руководства Олега Сидорова?
3. Если бы Вы были на месте менеджера, какой стиль руководства Вы бы использовали и почему?

Задача 30. Постоянные нововведения в различных областях управления являются основой процветания любой компании. Вместе с тем нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам.

Вопросы:

1. Какой стиль управления следует использовать, чтобы активизировать интерес к инновациям и почему?
2. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациями?

Задача 31. Вы как начальник отдела критиковали своего подчиненного по чисто производственным вопросам. После работы Вы идете вместе к автобусу, так как живете по соседству, и замечаете, что служебные замечания он принял как личную обиду. Позже он даже упрекнул Вас в намерении унижить его в глазах коллег.

Вопросы:

1. Какой конфликт имел место?
2. В чем состоит причина данного конфликта?
3. Как можно преодолеть сложившуюся ситуацию? Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?
4. Как надо было критиковать сослуживца, не вызывая у него негативной реакции?

Задача 32. Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа: придется посидеть недельку – другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что это за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Вопросы:

1. Каков характер задания, полученного программистом?
2. Почему задание было отменено непосредственным начальником?
3. Как должен был поступить инженер-программист?
4. В чем заключается причина конфликта?
5. Как выйти из данного конфликта? Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?

Задача 33. Между двумя коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам как руководителю с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Вопросы:

1. Какой метод разрешения конфликта использовали стороны?
2. Какие действия Вы предпримите для разрешения конфликта между Вашими подчиненными?

Задача 34. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового оборудования, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Вопрос:

1. Какие методы разрешения конфликта может использовать новый руководитель?
2. Какие действия руководителю следует предпринять, чтобы нормализовать морально-психологический климат в коллективе и обеспечить эффективное производство?

Задача 35. Бригада слесарей-литейщиков (6 человек) всегда держалась очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто вместе проводили время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим – с уважением. Когда один из членов бригады ушел на пенсию, был принят молодой слесарь Акимов, года 2 или 3 назад окончивший ПТУ. Вначале к нему отнеслись настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал своим.

Еще месяца через два положение изменилось. Акимову, как молодому и не очень опытному работнику, поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Акимов быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на весь пакет, шлифовал торцы, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала. Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки в 3-5 раз, заработок его стал быстро расти и в 1,5 раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении массу изъянов. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят принимать его к себе. Через месяц Акимов уволился с завода.

Вопросы:

1. О каком конфликте – конструктивном или деструктивном – идет речь?
2. Конфликт какого вида представлен в ситуации?
3. Был ли разрешен данный конфликт? Каким методом?
4. Предложите свои методы разрешения конфликта.

Задача 36. Вы оценили сотрудника частично отрицательно и сообщаете ему оценки, касающиеся, например, производительности труда, качества работы, осознания необходи-

мости сокращать расходы, повышать надежность работы, улучшать отношение к сотрудникам и руководителям. Он возмущен и намеревается склонить Вас к своей точке зрения.

Вопросы:

1. Какой конфликт имеет место?
2. Какова причина конфликта?
3. Как поведете себя Вы, если убеждены в правильности своей оценки?

Задача 37. Один из лучших специалистов в Вашем подразделении, наделенный, к сожалению, крайне неуживчивым характером, позволил себе публично весьма пренебрежительно оценить работу одного из ветеранов, действительно справляющегося со своими обязанностями не лучшим образом. Возмущенные сотрудники пришли к Вам с жалобой на «зазнайку».

Вопросы:

1. О каком конфликте идет речь?
2. Какой метод разрешения использовали стороны?
3. Как Вы поступите, чтобы восстановить добрые отношения в коллективе?

Задача 38. В банке был последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну огромная очередь. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка. Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров – молоденькая девушка с приятной внешностью – объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции).

Второй кассир, женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

Вопросы:

1. Кто разжег конфликт?
2. Насколько обоснованы действия молодого кассира?
3. Насколько объективна критика его старшего коллеги?
4. Как оценить правильность действий каждого из работников?
5. Как может быть разрешен конфликт?

Задача 39. По роду деятельности Вам часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени.

Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник недостаточно опытен в том, чтобы различить важную и второстепенную информацию.

Вопросы:

1. Как Вы поступите?
2. Какую информацию считать важной, а какую второстепенной?

Задача 40. Вы часто замечаете, что, хотя Вы всегда настроены слушать собеседника внимательно, иногда смысл того, что хочет сказать Ваш партнер, ускользает от Вас, и Вы понимаете его слова совсем в другом контексте. Из-за этого в последнее время Вы допустили некоторые ошибки в работе.

Вопросы:

1. В чем может заключаться причина непонимания?
2. Что Вам нужно предпринять для избежания ошибок?

Задача 41. Вы в течение рабочей недели неоднократно пытались дозвониться до директора одной фирмы, но его не было на месте, а его секретарь, очевидно, неаккуратно информировала его о поступающих звонках.

Вопросы:

1. Как Вы построите беседу с ней в следующий раз?
2. Что Вы предпримете, чтобы связаться с Вашим партнером?

Задача 42. Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами на предприятии. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т. д.

Вопрос:

Что Вы предпримете для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

Задача 43. Вы ведете переговоры, и Ваш партнер утверждает нечто, безусловно ошибочное, с Вашей точки зрения, и неприемлемое для решения данной проблемы.

Вопросы:

1. Чем может быть вызвано такое отношение партнера?
2. Как Вы поведете себя в целях решения проблемы?

Задача 44. Вы установили контакт с японской фирмой, с которой хотите заключить договор. Вас приглашают в Японию, встречают как самого дорогого гостя, предлагают обширную программу развлечений с обедом в дорогом ресторане, а когда дело доходит до переговоров, японцы просят подождать пару дней. И потом довольно продолжительное время сообщают Вам о периодически возникающих затруднениях.

Вопросы:

1. Чем может быть вызвано такое отношение партнеров?
2. Как Вы поведете себя?

Задача 45. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Вопрос:

Как Вы построите беседу при встрече с ним?

Задача 46. Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

Вопросы:

1. Что означает данная поза?
2. Какова может быть причина такого поведения партнера?
3. Какие действия Вы предпримете?

Задача 47. Компания, в которой Вы работаете, отменила привилегии для руководящих работников – все без исключения сотрудники фирмы пользуются общей столовой, стоянкой автомашин. Для руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места – комнатухи, разделенный звуконепроницаемыми перегородками высотой в 1,5 м, одинаковы для всех от президента компании до низовых работников.

Вопросы:

1. Согласны ли Вы с практикой компании или нет?
2. Что в ней положительного и отрицательного?

Задача 48. Вы – руководитель крупной организации. В первую очередь Вы всегда выполняете неотложные дела. Вы пытаетесь самостоятельно решать все важные вопросы и тем самым тратите большую часть своего рабочего времени, но часть дел так и остается «лежать на столе».

Вопросы:

1. В чем может быть причина сложившейся ситуации?

2. Как ее исправить?

Задача 49. Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

Вопросы:

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?

2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?

3. Что Вы перенесете на другие дни?

Задача 50. Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т. е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю.

Вопросы:

1. Какой способ планирования является оптимальным?

2. Чью точку зрения поддерживаете Вы и почему?

Задача 51. Ваша деятельность связана с постоянным использованием оргтехники, но габариты кабинета, который Вы занимаете, не позволяют установить всю требуемую технику на Вашем рабочем месте. В ходе работы Вам приходится постоянно проходить через рабочие места Ваших подчиненных, тратя свое время и отвлекая их.

Вопросы:

1. В чем заключаются нарушения требований к организации рабочего места руководителя?

2. Как исправить сложившееся положение?

Задача 52. Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым необходимо ознакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя в надежде внимательно прочесть его в субботу дома.

Вопросы:

1. Верно ли он поступает?

2. В чем заключается его ошибка?

3. Что следует делать, чтобы избежать подобных ситуаций в будущем?

Задача 53. Вы знаете – для того, чтобы в жизни достичь чего-либо, нужно регулярно прикладывать усилия и постоянно повышать свой профессионализм. Но ежедневная рутина убивает всякое желание трудиться и самосовершенствоваться.

Вопросы:

1. Что Вы сделаете, чтобы заставить себя ежедневно, постоянно работать?

2. Где можно найти резервы для повышения творческого потенциала?

Задача 54. У Вас напряженный рабочий день, Вы много сделали, но еще больше предстоит сделать. Вы выделили немного времени для отдыха, но пришел Ваш подчиненный, которому срочно нужна помощь в решении проблем личного характера.

Вопрос:

Как Вы поступите в данной ситуации?

Раздел 6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Наряду с чтением лекций и проведением семинарских занятий неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа. Это особенно важно при подготовке к сдаче кандидатского экзамена. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, закрепляется лексический и грамматический материал, развиваются навыки чтения и письма. Формы самостоятельной работы студентов могут быть разнообразными. Самостоятельная работа включает в себя: выполнение

упражнений, самостоятельное чтение учебной, художественной и научной литературы, подготовку сообщений, презентаций, написание эссе. Выполнение всех видов самостоятельной работы увязывается с изучением конкретных тем.

Таблица 6.1

Самостоятельная работа

Наименование разделов, тем	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
Тема 1. Методологические основы управления экономическими системами	Единство видов и стадий процесса управления. Методологические основы обеспечения конкурентоспособности стратегических решений.
Тема 2. Функции и методы управления экономическими системами	Анализ, планирование и прогнозирование, организация и координация, мотивация и стимулирование, коммуникация и контроль как базовые функции управления. Их сущность, основные характеристики и виды. Основные методы управления, их классификация. Взаимосвязь функций управления, процессов принятия и осуществления управленческих решений.
Тема 3. Организация как объект управления	Модель механистической конструкции организации. Модель, построенная на определении организации как коллектива, сформированного по принципу разделения труда. Модель организации как сложной иерархической системы. Модель общественной организации. Проблемы и перспективы государственного управления.
Тема 4. Деловая среда организации	Концепция маркетинговой информационной системы. Маркетинговые инструменты, воздействующие на внешнюю среду в рамках товарной, ценовой, коммуникационной, и сбытовой политик. Подходы к формированию логистических цепочек.
Тема 5. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией	Прогнозирование как предвидение результатов развития. Организация бизнес-планирования. Организация управления по бизнес-процессам. Оперативное управление развитием организации. Оптимизация процесса принятия стратегических и тактических решений.
Тема 6. Основные виды и технологии управления в организациях	Управление изменениями и нововведениями. Концепция организационной подвижности. Теория и практика слияния и поглощения компаний. Реформирование предприятий: концепция, модель, программа. Реструктуризация: понятие, виды и возникающие проблемы. Организация мониторинга и контроль хода изменений. Сущность инновационного менеджмента, управленческие и технологические инновации. Принципы, методы и процесс организации нововведений. Управление риском. Понятие и критерии риска. Виды и факторы рисков. Анализ и оценка риска. Методы регулирования и оптимизации риска.

	<p>Управление качеством. Понятие управления качеством. Принципы и виды управления качеством. Международные системы управления качеством. Управление персоналом и кадровые технологии. Системы управления персоналом организации. Обучение персонала. Управление персоналом в концепции всеобщего управления качеством. Сущность, структура и специфика кадровых технологий. Содержание и основные функции оценки персонала. Отбор как кадровая технология. Управление карьерой персонала.</p>
Тема 7. Эффективность и качество управления организацией	<p>Переход от концепции предметной унификации к концепции унификации бизнес-процессов. Инжиниринг и реинжиниринг бизнеса. Формирование системы эффективного менеджмента.</p>

6.1. Темы эссе

1. Особенности применения концепции Кайдзен в современных российских условиях .
2. Сбалансированная система показателей – реальная возможность развития персонала организации.
3. Реализация стратегии клиентской составляющей – возможность выжить в условиях усиливающейся конкуренции на рынке.
4. Концепция идеальной бюрократии М. Вебера и возможности ее применения в современной России.
5. Концепция технократического управления: все «за» и «против».
6. Компетентностный подход в менеджменте: возможности и перспективы развития.
7. Ценностный подход в менеджменте - как способ максимизации ценностей и добавленной стоимости.
8. Концепция административного управления: актуальна для российских компаний?
9. Концепция промышленного возрождения России и культурного переворота.
10. Роль и место человека в системе управления в понимании Д. Макгрегора (теория X и Y) и У. Оучи (теория Z) .
11. Концептуальные взгляды на мотивационное поведение людей Ф. Герцберга и Д. МакКлелланда. 12. Формирование поведенческих концепций.
12. Эволюция концепций мотивации: первоначальные концепции – современный подход, их актуальность для современной России.
13. Сравнительный анализ теории ожидания В. Врума и теории справедливости Дж. Адамса.
14. Система Кайдзен и японское чудо.
15. Основные положения концепции Т. Питерса и Р. Уотермана: как эффективно управлять?
16. Концептуальные положения бихевиоризма – как одного из направлений психологии.
17. Анализ концептуальных положения исследований Н. Винера, Л.В. Канторовича, А.И. Берга, их вклад в развитии математической школы менеджмента.
18. Математические методы в менеджменте (сетевая оптимизация, линейное программирование, управление запасами, модель Леонтьева, метод анализа иерархии и др.).
19. Концепция эффективного менеджмента организации.
20. Концепция самоактуализации Маслоу: возможности применения на практике.
21. Концепция интеллектуального капитала: особенности и проблемы применения в России

22. Концептуальные положения бенчмаркинга.
 23. Краудсорсинг – новая технология управления: основные положения и возможности применения.
 24. Концептуальные положения системы «Всеобщее управление качеством»: применения и результаты.
 25. Всеобщий контроль качества (TQC) и Всеобщий менеджмент на основе качества (TQM) – возможности и проблемы реализации на практике.
 26. Бенчмаркинг - особая управленческая процедура: основные положения, специфика применения.
 27. Концепция управления знаниями: основные положения, этапы развития, современное применение.
 28. Концепция обучающейся организации.
- Концептуальные подходы к управлению персоналом. Пирамида качеств персонала

3.3. Примерные задания для самостоятельной работы

1. Система принципов управления производством по А. Фойлою.
2. Классификация стратегий с учетом ситуационных факторов.
3. Действие механизмов принятия решений в зависимости от организационной иерархии.
4. Организаторская деятельность менеджмента.
5. Направления и причины перестройки организационных структур управления.
6. Моделирование обмена информацией.
7. Документационно-информационное обеспечение управления.
8. Информационная культура организатора.
9. Цикличность процесса управления.
10. Интегрированная система управления.
11. Управленческие решения в функциональных подразделениях организации.
12. Имидж современного руководителя.
13. Особенности делового стиля руководителя.
14. Классификационная характеристика руководителя.
15. Классификация стратегий с учетом ситуационных факторов.
16. Процесс стратегического решения.
17. Стратегия и маркетинговое управление предприятием.
18. Различия между тактическим и стратегическим планированием.
19. Источники формирования интеграционного подхода управления.
20. Процесс роста организации и её развития.
21. Типы отношений интеграционного взаимодействия.
22. Рабочая гипотеза исследования систем управления.
23. Определение системности организации.
24. Методология исследования организационных систем управления.

Раздел 7. Оценочные средства и методические материалы по образовательной программе (Фонд оценочных средств) для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

7.1. В процессе освоения учебной дисциплины «Современные проблемы менеджмента» для оценивания сформированности профессиональных компетенций используются оценочные средства, представленные в таблице 7.1.

ТАБЛИЦА 7.1

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТ-
НЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВА-
ТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ В СООТНОШЕНИИ С ОЦЕНОЧНЫМИ СРЕДСТВАМИ**

Планируемые ре- зультаты, характе- ризующие этапы формирования ком- петенции	Содержание учебного материа- ла	Примеры контроль- ных вопросов и заданий для оценки знаний, умений, владений	Методы/ средства контроля
ПК-1 Способностью применять современные методики и технологии в научно-исследовательской деятельности, анализировать результаты научных исследований при решении конкретных задач, самостоятельно разрабатывать конкретные методические модели научного исследования в области экономики и управления, а также представлять результаты проведенных исследований			
<p>Знать современные методики и технологии в научно-исследовательской деятельности, анализировать результаты научных исследований при решении конкретных задач</p>	<p>Тема 1. Методологические основы управления экономическими системами Тема 2. Функции и методы управления экономическими системами</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какова особенность управленческой деятельности как особой разновидности трудового процесса; основные формы управленческого труда? 2. Охарактеризуйте управление как функцию организованных систем. 3. Какие типы системы управления вы знаете? 4. Охарактеризуйте экономические системы как объекты управления. 5. В чем особенность субъектов управления экономическими системами? 6. Как осуществляется организация управления? 7. Перечислите классификацию систем управления. 8. Назовите этапы эволюции систем управления. 9. Каковы функции управления: сущность и объективные предпосылки их развития? 10. Охарактеризуйте место и роль функций в управленческом процессе. 11. Назовите классификации функций управления. 12. Как проводится анализ, планирование и 	<p>Устный опрос на семинаре. Эссе - темы № 13-17 Тестирование: вопросы: 8-17 Задания для самостоятельной работы № 1-5. Задания из практикума № 50-54 Вопросы к экзамену: 1-12</p>

		<p>прогнозирование, организация и координация, мотивация и стимулирование, коммуникация и контроль как базовые функции управления.</p> <p>13. Каковы их сущность, основные характеристики и виды?</p>	
<p>Уметь: анализировать результаты научных исследований при решении конкретных задач, самостоятельно разрабатывать конкретные методические модели научного исследования в области экономики и управления, а также представлять результаты проведенных исследований</p>	<p>Тема 3. Организация как объект управления</p> <p>Тема 4. Деловая среда организации</p>	<p>1. Дайте определение понятия организации.</p> <p>2. Приведите классификацию организаций.</p> <p>3. Какие вы знаете организационно-правовые формы хозяйственных организаций в соответствии с Гражданским кодексом РФ?</p> <p>4. Каковы различия между коммерческими и некоммерческими организациями?</p> <p>5. Перечислите модели организаций как объектов управления.</p> <p>6. Дайте понятие деловой среды и ее основных свойств.</p> <p>7. Что представляет собой организация как субъект маркетинговой деятельности. Структура деловой среды?</p> <p>8. Какова роль факторов макро- и микросреды и их влияние на развитие организации?</p> <p>9. Как осуществляется взаимодействие организации с внешней средой?</p>	<p>Устный опрос на семинаре.</p> <p>Эссе - темы № 6-8</p> <p>Тестирование: вопросы: 14-16</p> <p>Задания для самостоятельной работы № 6-11.</p> <p>Задания из практикума № 40-50</p> <p>Вопросы к экзамену: 12-19</p>
<p>Владеть навыками применения современных методик и технологий в научно-исследовательской деятельности, анализа результатов научных исследований при решении конкретных задач, разработки конкретных методи-</p>	<p>Тема 5. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией</p> <p>Тема 6. Основные виды и технологии управления в организациях</p>	<p>1. Какие вы знаете основные стадии процесса управления: стратегическое управление, оперативное управление, контроль, их единство?</p> <p>2. Приведите понятие стратегии.</p> <p>3. Как осуществляется процесс планирования стратегии?</p>	<p>Устный опрос на семинаре.</p> <p>Эссе - темы № 9-16</p> <p>Тестирование: вопросы: 9-13</p> <p>Задания для самостоятельной работы № 11-16.</p> <p>Задания из практикума № 34-48</p>

<p>ческих моделей научного исследования в области экономики и управления, методами представления результатов проведенных исследований</p>		<p>4. Как проводится анализ внешней и внутренней среды? 5. Дайте определение миссии и целей. 6. Как осуществляется выработка стратегии? 7. Как осуществляется управление (руководство) организацией в целом. 8. На каких принципах основана культура организации и стиль руководства? 9. Приведите понятие, сущность и функции культуры организации, ее место в системе управления. 10. Дайте понятие и видов стиля руководства организацией. 11. Какова роль лидерства и основных черт эффективного лидера в управлении? 12. Как осуществляется управление производством? 13. В чем особенность управления персоналом? 14. Как осуществляется управление финансами в организации? 15. Каковы научные принципы управления инновациями и инвестициями? 16. Как осуществляется управление продажами и сбытом?</p>	<p>Вопросы к экзамену: 20-25</p>
<p>ПК-2 Способностью самостоятельно определять исследовательскую задачу, нацеленную на решение актуальных проблем теории и практики экономики и современного менеджмента с целью вскрытия устойчивых связей и закономерностей, определяющих природу и содержание этих проблем, логику и механизмы их разрешения</p>			
<p>Знать: постановку исследовательской задачи, нацеленной на решение актуальных проблем теории и практики экономики и</p>	<p>Тема 1. Методологические основы управления экономическими системами Тема 7. Эффектив-</p>	<p>1. Какие вы знаете экономические, социально-психологические, правовые и организационно-технические аспекты управления экономиче-</p>	<p>Устный опрос на семинаре. Эссе - темы № 17-20 Тестирование:</p>

<p>современного менеджмента с целью вскрытия устойчивых связей и закономерностей, определяющих природу и содержание этих проблем, логику и механизмы их разрешения</p>	<p>ность и качество управления организацией</p>	<p>скими системами? 2. Каковы современные научные подходы к управлению? 3. Охарактеризуйте каждый из них: традиционный, процессный, системный, ситуационный. 4. Каковы общие принципы управления? 5. Охарактеризуйте эффективность как степень достижения организацией намеченных целей. 6. Как осуществляется выбор критерия эффективности в зависимости от конкретных условий функционирования, назначения и стратегии организации, причин осуществляемых изменений? 7. Каковы основные положения теории систем и выбора критериев эффективности организационной структуры?</p>	<p>вопросы: 5-8 Практикум – задания № 1,2,3. Задания для самостоятельной работы № 15-20 Задания из практикума № 25-38 Вопросы к экзамену: 26-30</p>
<p>Уметь: применять в прикладной сфере деятельности теорию и практики экономики и современного менеджмента с целью вскрытия устойчивых связей и закономерностей, определяющих природу и содержание этих проблем, логику и механизмы их разрешения.</p>	<p>Тема 2. Функции и методы управления экономическими системами Тема 6. Основные виды и технологии управления в организациях</p>	<p>1. Какие вы знаете основные методы управления, их классификация? 2. Как осуществляется взаимосвязь функций управления, процессов принятия и осуществления управленческих решений? 3. Как осуществляется управление изменениями и нововведениями? 4. Какова концепция организационной подвижности? 5. Как взаимосвязаны теория и практика слияния и поглощения компаний? 6. Каковы основные</p>	<p>Устный опрос на семинаре. Эссе - темы № 21-25 Тестирование: вопросы: 4-7 Задания для самостоятельной работы № 20-24. Задания из практикума № 17-24 Вопросы к экзамену: 21-30</p>

		<p>принципы реформирования предприятий: концепция, модель, программа?</p> <p>7. В чем особенность реструктуризации: понятие, виды и возникающие проблемы?</p> <p>8. Как осуществляется организация мониторинга и контроль хода изменений?</p>	
<p>Владеть: методами определения исследовательской задачи, нацеленной на решение актуальных проблем теории и практики экономики и современного менеджмента с целью вскрытия устойчивых связей и закономерностей, определяющих природу и содержание этих проблем, логику и механизмы их решения.</p>	<p>Тема 4. Деловая среда организации Тема 6. Основные виды и технологии управления в организациях</p>	<p>1. Какие этапы проходит разработка комплекса маркетинга и реализации маркетинговых мероприятий?</p> <p>2. Какова концепция маркетинговой информационной системы?</p> <p>3. Перечислите маркетинговые инструменты, воздействующие на внешнюю среду в рамках товарной, ценовой, коммуникационной, и сбытовой политик.</p> <p>4. Какие вы знаете подходы к формированию логистических цепочек.</p> <p>5. Какова сущность инновационного менеджмента, управленческих и технологических инноваций?</p> <p>6. Каковы принципы, методы и процесс организации нововведений?</p> <p>7. Каковы этапы управления риском.</p> <p>8. Дайте понятие и охарактеризуйте критерии риска.</p> <p>9. Какие вы знаете виды и факторы рисков.</p> <p>10. Как производится анализ и оценка риска?</p> <p>11. Какие методы регулирования и оптимизации риска вы знаете?</p>	<p>Устный опрос на семинаре. Эссе - темы № 25-28 Тестирование: вопросы: 1-3 Задания для самостоятельной работы № 11-24. Задания из практикума № 1-16 Вопросы к экзамену: 22-26</p>

		<p>12. Как осуществляется управление качеством?</p> <p>13. Дайте понятие управления качеством.</p> <p>14. Приведите принципы и виды управления качеством?</p> <p>15. Какие международные системы управления качеством вы знаете?</p>	
--	--	--	--

7.2.1. Вопросы для подготовки к экзамену

1. Современные тенденции развития менеджмента.
2. Новая парадигма управления: изменения в содержании традиционных функций и форм управления.
3. Концептуальные проблемы мировой и отечественной практики управления компаниями.
4. Современные тенденции и особенности управления российскими компаниями.
5. Проблемы профессионализации управления в России.
6. Новые свойства информационного ресурса и роль информационных и коммуникационных технологий в управлении.
7. Применение методологических подходов к анализу процессов в современном управлении.
8. Системный подход в исследовании менеджмента современной организации.
9. Эффективность систем управления и определяющие ее факторы.
10. Основные характеристики внешней среды функционирования современной фирмы.
11. Реинжиниринг бизнес-процессов: понятие, технология, развитие.
12. Современные тенденции организационного проектирования.
13. Перспективные формы и структуры организации управления (сетевые, виртуальные, франчайзинг).
14. Проблемы управления изменениями в компании и способы их преодоления.
15. Процесс организационного развития.
16. Особенности российской модели корпоративного управления.
17. Концепция корпоративного управления.
18. Человеческий капитал как объект управления в условиях становления инновационной экономики.
19. Стратегии управления человеческими ресурсами в современной организации.
20. Современный механизм мотивации и стимулирования труда персонала.
21. Инновационные технологии занятости и трудовых отношений в современном обществе.
22. Концепция обучающейся организации.
23. Современные методы оценки результативности труда персонала
24. Особенности реализации корпоративной социальной ответственности в России.
25. Внутренняя и внешняя корпоративная социальная ответственность
26. Проблемы и пути улучшения деловой репутации российских компаний.
27. Демократизация управления и развитие социального партнерства: формы вовлеченности работников в управление организацией.
28. Стратегия и тактика современного менеджмента.
29. Проблемы эффективного руководства и лидерства в менеджменте.
30. Глобализация и актуальность межкультурных проблем в бизнесе

7.3. Примерные тестовые задания для контроля (мониторинга) качества усвоения материала

1. Выберите вариант/варианты правильного ответа.

1. Обязательным следствием этапа проверки выполнения управленческого решения должен быть процесс, связанный с:
 - 1) планированием реализации решения на будущий период;
 - 2) планированием будущего управленческого решения;
 - 3) организацией выполнения решения;
 - 4) проведением корректировки деятельности организации?
2. В менеджменте.....управленческие решения принимаются, как правило, на среднем уровне управления и характеризуются сроком их реализации менее одного года:
 - 1) локальные;
 - 2) тактические;
 - 3) типовые;
 - 4) стратегические?
3. При формировании последовательности действий в процедуре принятия управленческих решений под этапом «формирование целей» понимается:
 - 1) анализ отклонений фактических значений показателей от нормативных;
 - 2) установление перечня показателей деятельности;
 - 3) установление перечня показателей деятельности и назначений нормативных значений этих показателей;
 - 4) установление перечня показателей деятельности и установление фактических значений этих показателей?
4. Согласно науке управления увеличение количества звеньев организационной структуры управления приводит к:
 - 1) сокращению расходов на координацию деятельности организации;
 - 2) увеличению времени реакции управляющего органа на изменения внешней среды;
 - 3) увеличению расходов на координацию деятельности организации;
 - 4) специализации управленческой деятельности?
5. Проблема эффективности управленческих решений в менеджменте является составной частью проблемы использования управленческого:
 - 1) потенциала;
 - 2) персонала;
 - 3) времени;
 - 4) труда?
6. Решение специальных вопросов деятельности предприятия одной структурной единицей осуществляется при использовании таких типов организационных структур, как:
 - 1) матричная;
 - 2) линейная;
 - 3) линейно-функциональная;
 - 4) функциональная?
7. С точки зрения менеджмента наиболее корректным определением цели управления является:
 - 1) видение будущего, которого желательно достичь;
 - 2) объективная тенденция развития организации;
 - 3) результат, на достижение которого направлено управление;
 - 4) желательное, необходимое и возможное состояния управляемой системы?
8. Под границами контроля в управлении следует понимать:
 - 1) объем работ, за выполнение которых несет ответственность определенное лицо;
 - 2) число функциональных специалистов в структурном подразделении;
 - 3) количество функций, выполняемых руководителем;

- 4) количество уровней управления в организационной структуре управления?
9. К решениям, принимаемым в условиях риска, можно отнести:
- 1) выбор поставщика материалов и комплектующих;
 - 2) заключение договора с дистрибьюторами;
 - 3) предоставление ссуды банковскому клиенту, относящемуся к категории тех, кто в одном случае из десяти ссуду не возвращает;
 - 4) выход на рынок с новой продукцией?
10. К решениям, принимаемым в условиях неопределенности, можно отнести:
- 1) выбор поставщика материалов и комплектующих;
 - 2) заключение договора с дистрибьюторами;
 - 3) предоставление ссуды банковскому клиенту, относящемуся к категории тех, кто в одном случае из десяти ссуду не возвращает;
 - 4) выход на рынок с новой продукцией?
11. Ситуация, при которой менеджер, принимая решение, обосновывает его с помощью объективного аналитического процесса (процедуры) и применения научных методов, называется:
- 1) принятие решения, ориентированного на культуру организации;
 - 2) принятие рационального решения;
 - 3) принятие решения, основанного на суждениях;
 - 4) принятие интуитивного решения?
12. Какое определение системы является наиболее полным:
- 1) система – целостная совокупность элементов и частей, подвергающаяся воздействию внешней среды;
 - 2) система – целостное образование, состоящее из взаимодействующих элементов и частей и обладающее свойствами, не сводящимися к свойствам этих частей;
 - 3) система – целостная совокупность элементов, выделенная из внешней среды с определенной целью в рамках некоторого временного интервала?
13. Свойство управляемости системы заключается в следующем:
- 1) возможности перевода системы из одних состояний в другие заданные состояния;
 - 2) возможности получения на выходах системы необходимых параметров;
 - 3) возможности задания любых входных параметров по заданному закону управления?
14. Свойство адаптивности системы проявляется:
- 1) в приобретении системой новых свойств в процессе развития при изменении состояния системы;
 - 2) в изменении поведения для приобретения новых свойств в соответствии с изменением условий внешней среды;
 - 3) в последовательном достижении цели и удалении от цели по мере накопления информации;
 - 4) в приобретении системой новых знаний в процессе развития при изменении состояния системы?
15. Для каких организаций рекомендуется матричная схема организационных отношений?
- 1) для небольших организаций при высоком профессионализме и авторитете руководителя;
 - 2) для небольших организаций или подразделений средних организаций со стабильной продукцией и стабильным рынком;
 - 3) для небольших организаций или подразделений средних организаций, в которых требуется постоянная корректировка производства;
 - 4) для филиальной структуры организаций и при необходимости соблюдения конфиденциальности в деятельности каждого подразделения;
 - 5) для больших организаций с ярко выраженным разделением труда;
 - 6) при консультационном характере работы ведущих специалистов;

7) для сложного наукоемкого производства, при невозможности реализовать разделение труда?

16. Для каких организаций рекомендуется иерархическая схема организационных отношений?

1) для небольших организаций при высоком профессионализме и авторитете руководителя;

2) для небольших организаций или подразделений средних организаций со стабильной продукцией и стабильным рынком;

3) для небольших организаций или подразделений средних организаций, в которых требуется постоянная корректировка производства;

4) для филиальной структуры организаций и при необходимости соблюдения конфиденциальности в деятельности каждого подразделения;

5) для больших организаций с ярко выраженным разделением труда;

6) при консультационном характере работы ведущих специалистов;

7) для сложного наукоемкого производства, при невозможности реализовать разделение труда?

17. Перечислите этапы жизненного цикла компании в порядке развития:

1) внедрение, нечувствительность, рост, насыщение, зрелость, крах, спад, ликвидация;

2) внедрение, рост, нечувствительность, насыщение, зрелость, спад, крах, ликвидация;

3) нечувствительность, внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад, крах, ликвидация;

4) нечувствительность, рост, внедрение, насыщение, зрелость, крах, спад, ликвидация?

7.3. Описание показателей и критериев оценивания сформированности компетенций на различных этапах их формирования; шкалы и процедуры оценивания

7.4.1. Вопросы и заданий для текущей и промежуточной аттестации

При оценке знаний на экзамене учитывается уровень сформированности компетенций:

1. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.

2. Уровень знания фактического материала в объеме программы.

3. Логика, структура и грамотность изложения вопроса. Владение научным понятийным аппаратом

4. Умение связать теорию с практикой.

5. Умение делать научные обобщения, научные выводы.

Шкала оценивания на экзамене

Оценка	Критерии выставления оценки
Отлично	Обучающийся должен: - продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала; - исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; - правильно формулировать определения; - продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; - уметь сделать выводы по излагаемому материалу.
Хорошо	Обучающийся должен: - продемонстрировать достаточно полное знание программного материала; - продемонстрировать знание основных теоретических понятий;

	<p>достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;</p> <ul style="list-style-type: none"> - продемонстрировать умение ориентироваться в литературе; - уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
Удовлетворительно	<p>Обучающийся должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Неудовлетворительно	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.

7.4.2. Шкала оценивания письменной работы (эссе)

При оценке учитывается:

1. Правильность оформления.
2. Уровень сформированности компетенций.
3. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
4. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
5. Логика, структура и грамотность изложения письменной работы.
6. Полнота изложения материала (раскрытие всех вопросов)
7. Использование необходимых источников.
8. Умение связать теорию с практикой.
9. Умение делать обобщения, выводы.

Шкала оценивания эссе

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	<p>Обучающийся должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Не зачтено	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.

7.4.3. Тестирование

Таблица 7.4.3

Шкала оценивания

Оценка	Критерии выставления оценки
Отлично	Количество верных ответов в интервале: 71-100%
Хорошо	Количество верных ответов в интервале: 56-70%
Удовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 41-55%
Неудовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 0-40%
Зачтено	Количество верных ответов в интервале: 41-100%
Не зачтено	Количество верных ответов в интервале: 0-40%

7.5. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.

Качество знаний характеризуется способностью обучающегося точно, структурированно и уместно воспроизводить информацию, полученную в процессе освоения дисциплины, в том виде, в котором она была изложена в учебном издании или преподавателем.

Умения, как правило, формируются на занятиях семинарского типа. Задания, направленные на оценку умений, в значительной степени требуют от обучающегося проявления стереотипности мышления, т.е. способности выполнить работу по образцам, с которыми он работал в процессе обучения. Преподаватель же оценивает своевременность и правильность выполнения задания.

Навыки - это умения, развитые и закрепленные осознанным самостоятельным трудом. Навыки формируются при самостоятельном выполнении обучающимся практико-ориентированных заданий, моделирующих решение им производственных и социокультурных задач в соответствующей области профессиональной деятельности, как правило, при выполнении домашних заданий, курсовых проектов (работ), научно-исследовательских работ, прохождении практик, при работе индивидуально или в составе группы и т.д. При этом обучающийся поставлен в условия, когда он вынужден самостоятельно (творчески) искать пути и средства для разрешения поставленных задач, самостоятельно планировать свою работу и анализировать ее результаты, принимать определенные решения в рамках своих полномочий, самостоятельно выбирать аргументацию и нести ответственность за проделанную работу, т.е. проявить владение навыками. Взаимодействие с преподавателем осуществляется периодически по завершению определенных этапов работы и проходит в виде консультаций. При оценке владения навыками преподавателем оценивается не только правильность решения выполненного задания, но и способность (готовность) обучающегося решать подобные практико-ориентированные задания самостоятельно (в перспективе за стенами вуза) и, главным образом, способность обучающегося обосновывать и аргументировать свои решения и предложения.

Устный опрос - это процедура, организованная как специальная беседа преподавателя с группой обучающихся (фронтальный опрос) или с отдельными обучающимися (индивидуальный опрос) с целью оценки сформированности у них основных понятий и усвоения учебного материала.

Тесты являются простейшей формой контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин. Тест может

предоставлять возможность выбора из перечня ответов; один или несколько правильных ответов.

Семинарские занятия - основное назначение семинарских занятий по дисциплине – обеспечить глубокое усвоение обучающимися материалов лекций, прививать навыки самостоятельной работы с литературой, воспитывать умение находить оптимальные решения в условиях изменяющихся отношений, формировать современное профессиональное мышление обучающихся. На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

РАЗДЕЛ 8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1. Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе (от французского *essai* – опыт, набросок) – жанр научно-публицистической литературы, сочетающей подчеркнуто-индивидуальную позицию автора по конкретной проблеме.

Главными особенностями, которые характеризуют эссе, являются следующие положения:

- собственная позиция обязательно должна быть аргументирована и подкреплена законами, авторитетными точками зрениями и базироваться на фундаментальной науке. Небольшой объем (4–6 страниц), с оформленным списком литературы и сносками на ее использование.

- стиль изложения – научно-исследовательский, требующий четкой, последовательной и логичной системы доказательств; может отличаться образностью, оригинальностью, афористичностью, свободным лексическим составом языка.

- исследование ограничивается четкой, лаконичной проблемой с выявлением противоречий и разрешением этих противоречий в данной работе.

РАЗДЕЛ 9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная:

1. Ботнарюк М.В. Проблемы современного менеджмента (курс лекций в схемах и рисунках) [Электронный ресурс] : учебное пособие для магистров / М.В. Ботнарюк, С.А. Калинина. — Электрон. текстовые данные. — Ново-российск: Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, 2016. — 55 с.– ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/64865.html>
2. Косова Л.Н. Методы стратегического анализа хозяйственной деятельности организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.Н. Косова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российский государственный университет правосудия, 2018. — 80 с. — ЭБС «IPRbooks». — 978-5-93916-652-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/78307.html>
3. Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 265 с.– ЭБС «IPRbooks». — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Дополнительная:

1. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с.– ЭБС «IPRbooks». — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>
2. Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симфе-

- рополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. — ЭБС «IPRbooks». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИ-ТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ЭБС «IPRbooks». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса, включая программное обеспечение

Современные профессиональные базы данных

Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU .
(Режим доступа <https://elibrary.ru/defaultx.asp/>)
Научная электронная библиотека cyberleninka.ru. Режим доступа <https://cyberleninka.ru/>

в том числе международные реферативные базы данных научных изданий
[AENSI Publisher](http://www.aensweb.com/journals.html) (American-Eurasian Network for Scientific Information Journals.(Режимдоступа<http://www.aensweb.com/journals.html>)
[ScienceAlert](https://scialert.net/)(Режим доступа <https://scialert.net/>)
[Global Advanced Research Journals](http://www.garj.org/).(Режим доступа: <http://www.garj.org/>)
[Science Publishing Group](https://www.scirp.org/journal/)(Режимдоступа<https://www.scirp.org/journal/>)

Информационные справочные системы

Информационно-справочная система «Консультант +» <http://www.consultant.ru>
Система <http://www.infocenter.nlr.ru/databases/science/>
Специализированный образовательный портал инновации в образовании <http://sincom.ru/>
Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>

Комплект лицензионного программного обеспечения

2019-2020 учебный год

Microsoft Open Value Subscription для решений Education Solutions № V723251. MDE (Windows 7, Microsoft Office 2010/2013 и Office Web Apps. ESET NOD32 Antivirus Business Edition) договор № ДЛ1807/01 от 18.07.2014г. Приложение №10 от 26 июля 2019 г.
Мираполис - договор 244/09/16-к от 15.09.2016
Консультант плюс - договор МИ-Э-ОВ-79717-5612017 от 28.12.2016
1С: Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях. (договор о сотрудничестве от 18.11.2015
1С Битрикс: Внутренний портал учебного заведения (дог. №009/061115/03 от 06.11.2015г.),
Система тестирования INDIGO (дог. Д-54792 от 07.11.2018г.)

РАЗДЕЛ 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Учебная аудитории для проведения занятий для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежу-	Специализированная учебная мебель: комплект специальной учебной мебели Технические средства обучения, служащие для предоставления учебной информации большой аудитории: доска аудиторная маркерная
--	---

точной аттестации	компьютер, проектор, экран
Помещение для самостоятельной работы	Компьютеры с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации Комплект специальной учебной мебели.
Помещение для выполнения научных исследований	Компьютеры с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации Комплект специальной учебной мебели.