

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Заболотный, Глеб Иванович

Должность: Директор филиала

Дата подписания: 02.10.2023 02:21:43

Уникальный программный ключ:

476db7d4accb36ef8130172be235477473d63457266ce26b7e9e40f733b8b08

**МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ**

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Самарский государственный технический университет»**

(ФГБОУ ВО «СамГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ:

Директор филиала ФГБОУ ВО  
"СамГТУ" в г. Новокуйбышевске

\_\_\_\_\_ / Г.И. Заболотни

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### Б1.О.02.04 «Менеджмент»

<b>Код и направление подготовки (специальность)</b>	38.03.03 Управление персоналом
<b>Направленность (профиль)</b>	Управление персоналом
<b>Квалификация</b>	Бакалавр
<b>Форма обучения</b>	Очно-Заочная
<b>Год начала подготовки</b>	2022
<b>Институт / факультет</b>	Кафедры филиала ФГБОУ ВО "СамГТУ" в г. Новокуйбышевске
<b>Выпускающая кафедра</b>	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
<b>Кафедра-разработчик</b>	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
<b>Объем дисциплины, ч. / з.е.</b>	144 / 4
<b>Форма контроля (промежуточная аттестация)</b>	Зачет

## **Б1.О.02.04 «Менеджмент»**

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) **38.03.03 Управление персоналом**, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от № 1461 от 14.12.2015 и соответствующего учебного плана.

Разработчик РПД:

Доцент, кандидат  
экономических наук, доцент  
(должность, степень, ученое звание)

А.В Волкодаева

(ФИО)

Заведующий кафедрой

А.А. Малафеев, кандидат  
экономических наук, доцент  
(ФИО, степень, ученое звание)

**СОГЛАСОВАНО:**

Председатель методического совета  
факультета / института (или учебно-  
методической комиссии)

А.А Малафеев, кандидат  
экономических наук, доцент  
(ФИО, степень, ученое звание)

Руководитель образовательной  
программы

А.А. Малафеев, кандидат  
экономических наук, доцент  
(ФИО, степень, ученое звание)

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы .....	5
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся .....	6
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам), с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий .....	6
4.1 Содержание лекционных занятий .....	6
4.2 Содержание лабораторных занятий .....	9
4.3 Содержание практических занятий .....	9
4.4. Содержание самостоятельной работы .....	10
5. Перечень учебной литературы и учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю) .....	12
6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения .....	12
7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных, информационно-справочных систем .....	13
8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) .....	13
9. Методические материалы .....	13
10. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) .....	15

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю),  
соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной  
программы**

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (знать, уметь, владеть, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции)
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>			
	ОПК-1 Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач;	ОПК-1.2 Применяет знания (на промежуточном уровне) организационной, управленческой, социологической и психологической теорий в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	<p>Владеть способностью применять знания (на промежуточном уровне) организационной, управленческой, социологической и психологической теорий в части работы с персоналом при решении профессиональных задач</p> <p>Знать основы организационной, управленческой, социологической и психологической теорий</p> <p>Уметь применять знания (на промежуточном уровне) организационной, управленческой, социологической и психологической теорий в части работы с персоналом при решении профессиональных задач</p>
<b>Универсальные компетенции</b>			
	УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1 Демонстрирует понимание базовых принципов функционирования экономики	<p>Владеть способностью обосновывать решения в области управления организацией</p> <p>Знать базовые принципы функционирования экономики и управления</p>

			Уметь обосновывать решения в области управления организацией
	УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Определяет стратегию сотрудничества для достижения поставленной цели	Владеть приемами взаимодействия с сотрудниками, выполняющими различные профессиональные задачи и обязанности
			Знать принципы функционирования профессионального коллектива, стратегии сотрудничества
			Уметь работать в коллективе, эффективно выполнять задачи профессиональной деятельности, реализовывать свою роль в команде

## 2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы: **обязательная часть**

Код компетенции	Предшествующие дисциплины	Параллельно осваиваемые дисциплины	Последующие дисциплины
ОПК-1	Экономическая теория	Деньги, кредит, банки; Экономическая теория	Бухгалтерский учет; Государственные и муниципальные финансы; Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы; Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика; Трудовое право; Учебная практика: ознакомительная практика
УК-10	Экономическая теория	Деньги, кредит, банки; Экономическая теория	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы; Рынок труда
УК-3			Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы; Практико-ориентированный проект; Социология; Учебная практика: проектная практика

## 3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с

**преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Вид учебной работы	Всего часов / часов в электронной форме	2 семестр часов / часов в электронной форме
<b>Аудиторная контактная работа (всего),</b> в том числе:	14	14
Лекции	6	6
Практические занятия	8	8
<b>Самостоятельная работа (всего),</b> в том числе:	130	130
подготовка к практическим занятиям	130	130
<b>Итого: час</b>	144	144
<b>Итого: з.е.</b>	4	4

**4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам), с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

№ раздела	Наименование раздела дисциплины	Виды учебной нагрузки и их трудоемкость, часы				
		ЛЗ	ЛР	ПЗ	СРС	Всего часов
1	История развития менеджмента	2	0	4	65	71
2	Методологические, организационные и функциональные основы менеджмента	4	0	4	65	73
	<b>Итого</b>	6	0	8	130	144

**4.1 Содержание лекционных занятий**

№ занятия	Наименование раздела	Тема лекции	Содержание лекции (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов / часов в электронной форме
2 семестр				

1	История развития менеджмента	Историческое развитие донаучного менеджмента. Возникновение и развитие научного менеджмента	<p>Введение в историю менеджмента. Управленческие революции в истории социально-экономического управления. Промышленный переворот и возникновение донаучного индустриального менеджмента. Основные положения школы научного менеджмента Ф. Тейлора и его последователей. Основные положения административной школы управления А. Файоля и его последователей. Теория бюрократии М. Вебера. Основные положения социально-психологической (человеческих отношений) школы менеджмента Э. Мэйо и его последователей. Эмпирическая и поведенческая школы современного научного менеджмента. Возникновение и развитие школы ситуационного подхода и школы системного подхода в современном научном менеджменте. Возникновение в современном менеджменте школы социальных систем. Развитие в современном менеджменте школы социальных систем.</p>	2
2	Методологические, организационные и функциональные основы менеджмента	Закономерности управления различными системами. Управление социально-экономическими системами - организациями. Методологические и организационные основы менеджмента	<p>Общая характеристика системы как объекта управления. Обратная связь в системах управления. Основные кибернетические принципы управления различными системами. Сущность, задачи и закономерности управления различными системами. Классификация систем. Специфические свойства систем управления. Сущность и экономический механизм менеджмента. Цели и задачи менеджмента. Характерные черты и этапы менеджмента. Организация как объект управления. Классификация организаций. Инфраструктура менеджмента: внутренняя и внешняя среды организации, особенности их исследования. Структура, иерархия, элементы системы организации. Важнейшие уровни аппарата управления. Стадии жизненного цикла организации. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу. Суть управленческой деятельности в организации. Основные принципы реализации подхода к управлению. Современные научные подходы к управлению. Роль целеполагания в менеджменте. Разработка миссии, целей и стратегии развития организации. Построение дерева целей. Стратегический менеджмент. Программно-целевое управление.</p>	2

4	Методологические, организационные и функциональные основы менеджмента	Функции менеджмента. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента. Стил и имидж менеджера	<p>Планирование как функция менеджмента. Виды планов, стратегические и тактические планы в системе менеджмента. Содержание и задачи внутрифирменного планирования, особенности перспективного планирования. Элементы функции "планирование" и ресурсные ограничения. Содержание функции организации. Этапы организации как функции менеджмента. Сущность организационного развития. Механистические структуры менеджмента (линейно-функциональные ОСМ, линейно-штабные ОСМ, дивизиональные ОСМ). Органические (адаптивные) структуры менеджмента (проектные ОСМ, матричные ОСМ, бригадные ОСМ). Координация как функция менеджмента. Мотивация как функция менеджмента. Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд и др.) Процессуальные теории мотивации (теория ожиданий В. Врума, теория равенства/справедливости С. Адамса, теория постановки целей Э. Локка, комплексная модель Портера-Лоулера, теория партиципативного управления). Мотивация как функция менеджмента. Содержательные теории. Мотивационные теории "поля" (теория Х и теория Y Д. МакГрегора, теория Z У. Оучи, теория Литвина-Стрингера). Контроль как функция менеджмента. Стратегический и оперативный контроль, этапы контроля. Управленческий контроль: формы и средства реализации. Финансовый контроль. Феномен лидерства в менеджменте. Общая характеристика "лидера" и "руководителя". Стили руководства и сферы лидерства. Сложившиеся представления о лидерстве. Власть и партнерство. Влияние путем убеждения. Виды власти. Требования к человеку, стремящемуся стать лидером. Понятие группы. Причины объединения людей в группы. Этапы развития группы. Внешние условия, определяющие эффективность работы человека и группы. Возможности членов группы. Структура группы и характеристика ее компонентов. Сущность организационной культуры, уровни ее изучения, методы формирования. Этические нормы древности в учении Конфуция. Типы и функции организационной культуры, изменение и развитие организационной культуры. Влияние корпоративной культуры на жизнь организации. Основные требования, предъявляемые к менеджеру. Роли менеджера в организации. Модели личности руководителя. Особенности личных качеств руководителя. Анализ ролей менеджера на основе концепции Г. Минцберга. Организаторские способности руководителя. Имидж руководителя.</p>	2
---	---	---	--	---



<b>Итого за семестр:</b>	<b>6</b>
<b>Итого:</b>	<b>6</b>

## 4.2 Содержание лабораторных занятий

Учебные занятия не реализуются.

## 4.3 Содержание практических занятий

№ занятия	Наименование раздела	Тема практического занятия	Содержание практического занятия (перечень дидактических единиц; рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов / часов в электронной форме
<b>2 семестр</b>				
1	История развития менеджмента	Историческое развитие донаучного менеджмента	Введение в историю менеджмента. Управленческие революции в истории социально-экономического управления. Промышленный переворот и возникновение донаучного индустриального менеджмента	2
2	История развития менеджмента	Возникновение и развитие научного менеджмента	Основные положения школы научного менеджмента Ф. Тейлора и его последователей. Основные положения административной школы управления А. Файоля и его последователей. Теория бюрократии М. Вебера. Основные положения социально-психологической (человеческих отношений) школы менеджмента Э. Мэйо и его последователей. Эмпирическая и поведенческая школы современного научного менеджмента. Возникновение и развитие школы ситуационного подхода и школы системного подхода в современном научном менеджменте. Возникновение в современном менеджменте школы социальных систем. Развитие в современном менеджменте школы социальных систем.	2

3	Методологические, организационные и функциональные основы менеджмента	Закономерности управления различными системами. Управление социально-экономическими системами - организациями. Методологические и организационные основы менеджмента	Общая характеристика системы как объекта управления. Обратная связь в системах управления Основные кибернетические принципы управления различными системами. Сущность, задачи и закономерности управления различными системами. Классификация систем. Специфические свойства систем управления. Суть управленческой деятельности в организации. Основные принципы реализации подхода к управлению. Современные научные подходы к управлению. Роль целеполагания в менеджменте. Разработка миссии, целей и стратегии развития организации. Построение дерева целей. Стратегический менеджмент. Программно-целевое управление. Сущность и экономический механизм менеджмента. Цели и задачи менеджмента. Характерные черты и этапы менеджмента. Организация как объект управления. Классификация организаций. Инфраструктура менеджмента: внутренняя и внешняя среды организации, особенности их исследования. Структура, иерархия, элементы системы организации. Важнейшие уровни аппарата управления. Стадии жизненного цикла организации. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу.	2
<b>Итого за семестр:</b>				<b>6</b>
<b>Итого:</b>				<b>6</b>

#### 4.4. Содержание самостоятельной работы

Наименование раздела	Вид самостоятельной работы	Содержание самостоятельной работы (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов
<b>2 семестр</b>			
История развития менеджмента	Подготовка к практическим занятиям	Введение в историю менеджмента. Управленческие революции в истории социально-экономического управления. Промышленный переворот и возникновение донаучного индустриального менеджмента. Основные положения школы научного менеджмента Ф. Тейлора и его последователей. Основные положения административной школы управления А. Файоля и его последователей. Теория бюрократии М. Вебера. Основные положения социально-психологической (человеческих отношений) школы менеджмента Э. Мэйо и его последователей. Эмпирическая и поведенческая школы современного научного менеджмента. Возникновение и развитие школы ситуационного подхода и школы системного подхода в современном научном менеджменте. Возникновение в современном менеджменте школы социальных систем. Развитие в современном менеджменте школы социальных систем	65

<p>Методологические, организационные и функциональные основы менеджмента</p>	<p>Подготовка к практическим занятиям</p>	<p>Общая характеристика системы как объекта управления. Обратная связь в системах управления. Основные кибернетические принципы управления различными системами. Сущность, задачи и закономерности управления различными системами. Классификация систем. Специфические свойства систем управления. Суть управленческой деятельности в организации. Основные принципы реализации подхода к управлению. Современные научные подходы к управлению. Роль целеполагания в менеджменте. Разработка миссии, целей и стратегии развития организации. Построение дерева целей. Стратегический менеджмент. Программно-целевое управление. Сущность и экономический механизм менеджмента. Цели и задачи менеджмента. Характерные черты и этапы менеджмента. Организация как объект управления. Классификация организаций. Инфраструктура менеджмента: внутренняя и внешняя среды организации, особенности их исследования. Структура, иерархия, элементы системы организации. Важнейшие уровни аппарата управления. Стадии жизненного цикла организации. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу. Планирование как функция менеджмента. Виды планов, стратегические и тактические планы в системе менеджмента. Содержание и задачи внутрифирменного планирования, особенности перспективного планирования. Элементы функции "планирование" и ресурсные ограничения. Содержание функции организации. Этапы организации как функции менеджмента. Сущность организационного развития. Механистические структуры менеджмента (линейно-функциональные ОСМ, линейно-штабные ОСМ, дивизиональные ОСМ). Органические (адаптивные) структуры менеджмента (проектные ОСМ, матричные ОСМ, бригадные ОСМ). Координация как функция менеджмента. Организационно-управленческие решения как основа реализации функции координация. Мотивация как функция менеджмента. Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд и др.) Процессуальные теории мотивации (теория ожиданий В. Врума, теория равенства/справедливости С. Адамса, теория постановки целей Э. Локка, комплексная модель Портера-Лоулера, теория партисипативного управления). Мотивация как функция менеджмента. Содержательные теории. Мотивационные теории "поля" (теория Х и теория Y Д. МакГрегора, теория Z Y. Оучи, теория Литвина-Стрингера). Контроль как функция менеджмента. Стратегический и оперативный контроль, этапы контроля. Управленческий контроль: формы и средства реализации. Финансовый контроль. Феномен лидерства в менеджменте. Общая характеристика "лидера" и "руководителя". Стили руководства и сферы лидерства. Сложившиеся представления о лидерстве. Власть и партнерство. Влияние путем убеждения. Виды власти. Требования к человеку, стремящемуся стать лидером. Понятие группы. Причины объединения людей в группы. Этапы развития группы. Внешние условия, определяющие эффективность работы человека и группы. Возможности членов группы. Структура группы и характеристика ее компонентов. Сущность организационной культуры, уровни ее изучения, методы формирования. Этические нормы древности в учении Конфуция. Типы и функции организационной культуры, изменение и развитие организационной культуры. Влияние корпоративной культуры на жизнь организации. Основные требования, предъявляемые к менеджеру. Роли менеджера в организации. Модели личности руководителя. Особенности личных качеств руководителя. Анализ ролей менеджера на основе концепции Г. Минцберга. Организаторские способности руковод</p>	<p>65</p>
--	---	--	-----------

Итого за семестр:	130
Итого:	130

## 5. Перечень учебной литературы и учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю)

№ п/п	Библиографическое описание	Ресурс НТБ СамГТУ (ЭБС СамГТУ, IPRbooks и т.д.)
Основная литература		
1	Ермолина, Л.В. Теория менеджмента : Практикум / Л. В. Ермолина, Т. С. Красулина, О. С. Чечина; Самар.гос.техн.ун-т.- Самара, 2015.- 190 с.	Электронный ресурс
2	Латфуллин, Г.А. Теория менеджмента : учеб. / Г. А. Латфуллин, А. С. Никитин , С. С. Серебренников .- 2-е изд.- М., Питер , 2014.- 458 с.	Электронный ресурс
3	Чечина, О.С. Основы менеджмента : учеб.пособие / О. С. Чечина, Е. В. Мюллер; Самар.гос.техн.ун-т, Экономика и управление организацией, Менеджмент и маркетинг.- Самара, 2009.- 156.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 662">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 662</a>	Электронный ресурс
Дополнительная литература		
4	Андреев, А.Ф. Основы теории управления : Учеб. пособие / А. Ф. Андреев ; ред.: В. В. Макрусов, В. А. Черных.- СПб., ИД"Троицкий мост", 2012.- 288 с.	Электронный ресурс
5	Егоршин, А.П. Основы менеджмента : Учеб. / А. П. Егоршин.- Нижний Новгород, Нимб, 2008.- 319 с.	Электронный ресурс
6	Петров, Н.А. Основы менеджмента : учебное пособие / Н. А. Петров, С. В. Мелихов; Самарский государственный технический университет, Самарский государственный архитектурно-строительный университет.- Самара, 2010.- 83 с.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 5196">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 5196</a>	Электронный ресурс
7	Штриков, А.Б. Основы менеджмента : практикум / А. Б. Штриков, Д. Б. Штрикова; Самар.гос.техн.ун-т, Экономика промышленности.- Самара, 2012.- 90 с.- Режим доступа: <a href="https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 1806">https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu elib 1806</a>	Электронный ресурс

Доступ обучающихся к ЭР НТБ СамГТУ ([elib.samgtu.ru](http://elib.samgtu.ru)) осуществляется посредством электронной информационной образовательной среды университета и сайта НТБ СамГТУ по логину и паролю.

## 6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения

При проведении лекционных занятий используется мультимедийное оборудование.

Организовано взаимодействие обучающегося и преподавателя с использованием электронной ин-формационной образовательной среды университета.

№ п/п	Наименование	Производитель	Способ распространения
1	Microsoft Office 2013	Microsoft (Зарубежный)	Лицензионное

2	Microsoft Windows 8.1 Professional операционная система	Microsoft (Зарубежный)	Лицензионное
3	Антивирус Kaspersky EndPoint Security	«Лаборатории Касперского» (Отечественный)	Лицензионное
4	Программное обеспечение «Антиплагиат.Эксперт»	АО «Антиплагиат» (Отечественный)	Лицензионное
5	КонсультантПлюс	«КонсультантПлюс» (Отечественный)	Свободно распространяемое

## 7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных, информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование	Краткое описание	Режим доступа
1	«MD-Менеджмент»: все об управлении	<a href="http://www.md-management.ru">http://www.md-management.ru</a>	Ресурсы открытого доступа
2	журнал «Менеджмент в России и за рубежом»	<a href="http://www.mevriz.ru">http://www.mevriz.ru</a>	Ресурсы открытого доступа
3	Экономика. Социология. Менеджмент	<a href="http://ecsocman.hse.ru/">http://ecsocman.hse.ru/</a>	Ресурсы открытого доступа

## 8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

### Лекционные занятия

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, текущего контроля и промежуточной аттестации. Оборудование: набор демонстрационного оборудования: (экран, проектор, переносной ноутбук), комплект плакатов, специализированная мебель.

### Практические занятия

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, текущего контроля и промежуточной аттестации (аудитория для практических и семинарских занятий). Помещение оснащено специализированной мебелью.

### Лабораторные занятия

Отсутствуют

### Самостоятельная работа

Аудитория для самостоятельной работы. Помещение оснащено специализированной мебелью.

## 9. Методические материалы

### Методические рекомендации при работе на лекции

До лекции студент должен просмотреть учебно-методическую и научную литературу по теме лекции с тем, чтобы иметь представление о проблемах, которые будут разбираться в лекции.

Перед началом лекции обучающимся сообщается тема лекции, план, вопросы, подлежащие рассмотрению, доводятся основные литературные источники. Весь учебный материал, сообщаемый преподавателем, должен не просто прослушиваться. Он должен быть активно воспринят, т.е. услышан, осмыслен, понят, зафиксирован на бумаге и закреплен в памяти. Приступая к слушанию нового учебного материала, полезно мысленно установить его связь с ранее изученным. Следя за техникой чтения

лекции (акцент на существенном, повышение тона, изменение ритма, пауза и т.п.), необходимо вслед за преподавателем уметь выделять основные категории, законы и определять их содержание, проблемы, предполагать их возможные решения, доказательства и выводы. Осуществляя такую работу, можно значительно облегчить себе понимание учебного материала, его конспектирование и дальнейшее изучение.

Конспектирование лекции позволяет обработать, систематизировать и лучше сохранить полученную информацию с тем, чтобы в будущем можно было восстановить в памяти основные, содержательные моменты. Типичная ошибка, совершаемая обучающимся, дословное конспектирование речи преподавателя. Как правило, при записи «слово в слово» не остается времени на обдумывание, анализ и синтез информации. Отбирая нужную информацию, главные мысли, проблемы, решения и выводы, необходимо сокращать текст, строить его таким образом, чтобы потом можно было легко в нем разобраться. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых можно будет делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. С окончанием лекции работа над конспектом не может считаться законченной. Нужно еще восстановить отдельные места, проверить, все ли понятно, уточнить что-то на консультации и т.п. с тем, чтобы конспект мог быть использован в процессе подготовки к практическим занятиям, зачету, экзамену. Конспект лекции – незаменимый учебный документ, необходимый для самостоятельной работы.

## Методические рекомендации при подготовке и работе на практическом занятии

Практические занятия по дисциплине проводятся в целях выработки практических умений и приобретения навыков в решении профессиональных задач.

Рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. ознакомление с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы;
2. проработка конспекта лекции;
3. чтение рекомендованной литературы;
4. подготовка ответов на вопросы плана практического занятия;
5. выполнение тестовых заданий, задач и др.

Подготовка обучающегося к практическому занятию производится по вопросам, разработанным для каждой темы практических занятий и (или) лекций. В процессе подготовки к практическим занятиям, необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы.

Работа студентов во время практического занятия осуществляется на основе заданий, которые выдаются обучающимся в начале или во время занятия. На практических занятиях приветствуется активное участие в обсуждении конкретных ситуаций, способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективные решения поставленных проблем, уметь находить полезный дополнительный материал по тематике занятий. Обучающимся необходимо обращать внимание на основные понятия, алгоритмы, определять практическую значимость рассматриваемых вопросов. На практических занятиях обучающиеся должны уметь выполнить расчет по заданным параметрам или выработать определенные решения по обозначенной проблеме. Задания могут быть групповые и индивидуальные. В зависимости от сложности предлагаемых заданий, целей занятия, общей подготовки обучающихся преподаватель может подсказать обучающимся алгоритм решения или первое действие, или указать общее направление рассуждений. Полученные результаты обсуждаются с позиций их адекватности или эффективности в рассмотренной ситуации.

## Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы

Организация самостоятельной работы обучающихся ориентируется на активные методы овладения знаниями, развитие творческих способностей, переход от поточного к индивидуализированному обучению с учетом потребностей и возможностей обучающегося.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией,

способствует более глубокому усвоению изучаемого материала. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий;
- на лекциях, практических занятиях;
- в контакте с преподавателем вне рамок расписания;
- на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;
- в библиотеке, дома, на кафедре при выполнении обучающимся учебных и практических задач.

Эффективным средством осуществления обучающимся самостоятельной работы является электронная информационно-образовательная среда университета, которая обеспечивает доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, к изданиям электронных библиотечных систем.

## **10. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)**

Фонд оценочных средств представлен в приложении № 1.

**Фонд оценочных средств  
по дисциплине  
Б1.О.02.04 «Менеджмент»**

<b>Код и направление подготовки (специальность)</b>	38.03.03 Управление персоналом
<b>Направленность (профиль)</b>	Управление персоналом
<b>Квалификация</b>	Бакалавр
<b>Форма обучения</b>	Очно-Заочная
<b>Год начала подготовки</b>	2022
<b>Институт / факультет</b>	Кафедры филиала ФГБОУ ВО "СамГТУ" в г. Новокуйбышевске
<b>Выпускающая кафедра</b>	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
<b>Кафедра-разработчик</b>	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
<b>Объем дисциплины, ч. / з.е.</b>	144 / 4
<b>Форма контроля (промежуточная аттестация)</b>	Зачет



**Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю),  
соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной  
программы**

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (знать, уметь, владеть, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции)
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>			
	ОПК-1 Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач;	ОПК-1.2 Применяет знания (на промежуточном уровне) организационной, управленческой, социологической и психологической теорий в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	<p>Владеть способностью применять знания (на промежуточном уровне) организационной, управленческой, социологической и психологической теорий в части работы с персоналом при решении профессиональных задач</p> <p>Знать основы организационной, управленческой, социологической и психологической теорий</p> <p>Уметь применять знания (на промежуточном уровне) организационной, управленческой, социологической и психологической теорий в части работы с персоналом при решении профессиональных задач</p>
<b>Универсальные компетенции</b>			
	УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1 Демонстрирует понимание базовых принципов функционирования экономики	<p>Владеть способностью обосновывать решения в области управления организацией</p> <p>Знать базовые принципы функционирования экономики и управления</p>

		Уметь обосновывать решения в области управления организацией
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Определяет стратегию сотрудничества для достижения поставленной цели	Владеть приемами взаимодействия с сотрудниками, выполняющими различные профессиональные задачи и обязанности
		Знать принципы функционирования профессионального коллектива, стратегии сотрудничества
		Уметь работать в коллективе, эффективно выполнять задачи профессиональной деятельности, реализовывать свою роль в команде

### Матрица соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения

Код индикатора достижения компетенции	Результаты обучения	Оценочные средства	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация
<b>История развития менеджмента</b>				
ОПК-1.2 Применяет знания (на промежуточном уровне) организационной, управленческой, социологической и психологической теорий в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	<b>Владеть</b> способностью применять знания (на промежуточном уровне) организационной, управленческой, социологической и психологической теорий в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	Кейс-задание	Да	Нет
		зачет	Нет	Да
	<b>Уметь</b> применять знания (на промежуточном уровне) организационной, управленческой, социологической и психологической теорий в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	Доклад, сообщение	Нет	Нет
		зачет	Нет	Да
	<b>Знать</b> основы организационной, управленческой, социологической и психологической теорий	тест	Да	Нет
		зачет	Нет	Да

УК-10.1 Демонстрирует понимание базовых принципов функционирования экономики	<b>Знать</b> базовые принципы функционирования экономики и управления	тест	Да	Нет	
		зачет	Нет	Да	
	<b>Владеть</b> способностью обосновывать решения в области управления организацией	Кейс-задание	Да	Нет	
		зачет	Нет	Да	
	<b>Уметь</b> обосновывать решения в области управления организацией	Доклад, сообщение	Да	Нет	
		зачет	Нет	Да	
УК-3.1 Определяет стратегию сотрудничества для достижения поставленной цели	<b>Уметь</b> работать в коллективе, эффективно выполнять задачи профессиональной деятельности, реализовывать свою роль в команде	Доклад, сообщение	Да	Нет	
		зачет	Нет	Да	
	<b>Владеть</b> приемами взаимодействия с сотрудниками, выполняющими различные профессиональные задачи и обязанности	Кейс-задание	Да	Нет	
		зачет	Нет	Да	
	<b>Знать</b> принципы функционирования профессионального коллектива, стратегии сотрудничества	тест	Да	Нет	
		зачет	Нет	Да	
	<b>Методологические, организационные и функциональные основы менеджмента</b>				
	ОПК-1.2 Применяет знания (на промежуточном уровне) организационной, управленческой, социологической и психологической теорий в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	<b>Уметь</b> применять знания (на промежуточном уровне) организационной, управленческой, социологической и психологической теорий в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты	Да	Нет
зачет			Нет	Да	
<b>Владеть</b> способностью применять знания (на промежуточном уровне) организационной, управленческой, социологической и психологической теорий в части работы с персоналом при решении профессиональных задач		Кейс-задание	Да	Нет	
		зачет	Нет	Да	
<b>Знать</b> основы организационной, управленческой, социологической и психологической теорий		тест	Да	Нет	
		зачет	Нет	Да	
УК-10.1 Демонстрирует понимание базовых принципов функционирования экономики		<b>Знать</b> базовые принципы функционирования экономики и управления	тест	Да	Нет
			зачет	Нет	Да
	<b>Владеть</b> способностью обосновывать решения в области управления организацией	Кейс-задание	Да	Нет	
		зачет	Нет	Да	

	<b>Уметь</b> обосновывать решения в области управления организацией	Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты	Да	Нет
		зачет	Нет	Да
УК-3.1 Определяет стратегию сотрудничества для достижения поставленной цели	<b>Уметь</b> работать в коллективе, эффективно выполнять задачи профессиональной деятельности, реализовывать свою роль в команде	Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты	Да	Нет
		зачет	Нет	Да
	<b>Владеть</b> приемами взаимодействия с сотрудниками, выполняющими различные профессиональные задачи и обязанности	Кейс-задание	Да	Нет
		зачет	Нет	Да
	<b>Знать</b> принципы функционирования профессионального коллектива, стратегии сотрудничества	тест	Да	Нет
		зачет	Нет	Да

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций в ходе освоения образовательной программы**

**Тема 1. История развития менеджмента**

**Тест**

1. К представителям школы человеческих отношений можно отнести...

- а. Тейлора, Гантта, Гилбретов
- б. Мейо, Ротлисберга, Маслоу, Макгрегора
- в. Файоля, Муни, Вебера, Урвика

2. Практика управления возникла:

- а. вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена
- б. в XX веке, в ходе индустриализации промышленности
- в. вместе с созданием Ф. Тейлором Школы управления

3. Российская модель менеджмента стремится к ... модели.

- а. европейской
- б. японской
- в. смешанной

4. Соответствие основных характеристик японской и американской моделей менеджмента:

1 - Американская модель менеджмента	А - продвижение по службе по старшинству и стажу работы
2 - Японская модель менеджмента	В - деловая карьера обуславливается личными результатами

5. Соответствие старой и новой системы взглядов на управление предприятиями и организациями Российской Федерации:

1 - система взглядов, сформировавшаяся в дореформенный период	А - децентрализация управления на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономических процессов
2 - система взглядов в период перехода к рыночным преобразованиям	В - централизованное управление единым народнохозяйственным комплексом

6. Последователем Тейлора, разделяющим идеи технократического подхода к управлению, был ....

- а. Форд
- б. Мэйо
- в. Адамс

7. Схема: вход ? процесс ? выход ? обратная связь ? вход... – является изображением...

- а. ситуационного подхода
- б. процессного подхода
- в. подхода научных школ

8. Соответствие основных характеристик японской и американской моделей менеджмента:

1 - Американская модель менеджмента	А - ориентация управления на отдельную личность
2 - Японская модель менеджмента	В - ориентация управления на группу

9. Форма собственности, преобладающая в розничной торговле Российской Федерации:

- а. государственная
- б. муниципальная

в. частная

10. В постсоциалистических странах, в том числе и в России, во времена перестройки образовалось, по сути, три вида менеджмента:

- а. первый - это менеджмент советской модели
- б. второй вид менеджмента - менеджмент здравого смысла
- в. третий вид менеджмента - \_\_\_\_\_

#### **Тематика докладов, сообщений**

1. Хотгорнские эксперименты Э. Мэйо
2. Концепция производственной демократии Дж. Коула и А. Горца
3. Концепция «научной дисциплины менеджмента» П. Дракера
4. Концепция «управления по целям» П. Дракера
5. Сравнительные исследования У. Оучи. Фирма типа Z
6. Исследования «лучших компаний» Питерса-Уотермена. Концепция 7 «С»
7. Концепция «теории бизнеса» П. Дракера
8. Формализация организационной структуры по Г. Минцбергу
9. Роль менеджера по Г. Минцбергу
10. Модели разработки стратегии по Г. Минцбергу
11. Алмазная модель внутрифирменного управления Хаммера-Чампи
12. Концепция жизненного цикла организации Л. Грейнера
13. Теории Д. МакГрегора и Ф. Лайкерта
14. Сравнительная характеристика моделей лидерства Ф. Фидлера, П. Херсли и К. Бланшара
15. Модель ситуационного лидерства Ф. Фидлера

#### **Кейс-задания**

##### **Задание 1**

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Так, свод законов Хаммурапи не только регулировал правовые основы жизни граждан, но и являлся свидетельством возникновения первых зачатков управления. Согласно своду этих законов, родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то её бросали в воду; а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстрижением височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол, за злословие на родителей отрезали язык, за побои – отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены – оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали её приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми. Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также её покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому – 5, но за неудачную лишался рук. Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушится и задавит хозяина, архитектор подвергается казни; если погибает сын хозяина, казнят сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производится архитектором. Те же принципы действуют в отношении корабельщиков и представителей других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривает проступки исключительно с точки зрения материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантирует права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нём полностью отсутствует правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые

создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какой управленческой революции способствовало создание свода законов Хаммурапи?

2. Какой вклад внесла разработка свода законов Хаммурапи в развитие менеджмента?

3. Чем различались позитивные и негативные санкции у Хаммурапи, была ли между ними симметрия?

4. Как осуществлялось стимулирование труда и контроль за качеством продукции?

5. Что мешает использовать некоторые законы Хаммурапи сегодня?

## Задание 2

Множество конфликтных ситуаций удалось бы избежать, если бы оплата труда удовлетворяла как работодателя, так и работника.

В бывшем СССР декларировался принцип справедливости и равенства заработной платы, поэтому уровень оплаты труда руководителей находился практически на уровне оплаты труда квалифицированного рабочего, а порой был ниже его.

Психология работников на отечественных предприятиях в этом вопросе с началом рыночных преобразований мало изменилась.

В 1992 г. в газете «Известия» опубликовано открытое письмо рабочих Горьковского автомобильного завода (ГАЗ), которые обвиняли руководителей предприятия в необоснованном получении высокой зарплаты (в 3 - 5 раз превышающей оплату труда рабочих).

Следует отметить, что именно ГАЗ первым из автомобильных заводов в России сумел успешно адаптироваться к непростым рыночным условиям. В этом, конечно же, есть заслуга менеджеров завода. На предприятии выпускается пользующаяся спросом продукция, в странах ближнего зарубежья создаются совместные предприятия, где собираются автомобили с маркой ГАЗ.

В странах с развитой рыночной экономикой картина обратная. Менеджерам (особенно высшего уровня) заработная плата может быть назначена в 10-30 раз больше по сравнению с рабочими. Примером может служить система оплаты труда на немецкой фирме «Гумбольд»:

Должность	Месячная зарплата, тыс. марок
Председатель правления фирмы (менеджер)	58
Члены правления	42
Начальники отделов	17
Инженеры (со стажем работы)	6-7
Инженеры (после окончания ВУЗа)	5
Рабочие	2 - 5

Считается, что менеджеры (прежде всего высшего уровня) несут персональную ответственность за разработку стратегии фирмы на рынках, результаты производственной и финансово-экономической деятельности фирмы и т. п.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какую модель оплаты труда (социалистическую или капиталистическую) вы разделяете? Объясните свой выбор.

2. Согласны ли вы с тем, что менеджер в силу характера выполняемых им функций организатора и управляющего, должен получать заработную плату существенно большую, чем его подчиненные?

3. Следует ли в России постепенно отказываться от «социалистического» принципа оплаты труда?

4. Предложите варианты решения этой важной проблемы.

### Задание 3

Несмотря на большой потенциал российского рынка, иностранные предприниматели очень осторожны в том, что касается развития бизнеса в нашей стране. Среди многих недостатков, характерных для российского рынка, отмечается либо полное отсутствие, либо невысокая квалификация российских менеджеров.

Пребывание же западных менеджеров (профессионалов организации и управления) обходится иностранным компаниям, работающим в России, очень дорого. Кроме того, присутствие иностранных специалистов в совместных предприятиях часто ведет к конфликтным ситуациям между ними и российским персоналом, считающим что у первых несопоставимо более высокий уровень оплаты труда.

На этом фоне необычно выглядят результаты анализа деятельности нескольких десятков совместных предприятий в России, выполненного сотрудниками Гарвардской школы бизнеса в США. Кратко суть их выводов сводится к следующему:

Достоинства	Недостатки
Представление о том, что в СССР не было эффективного менеджмента неверно В современной России много талантливых и опытных менеджеров В России имеются широкие возможности для предпринимательства Российские менеджеры придают вопросам качества продукции такое же значение, как и на Западе Трудности, с которыми сталкиваются российские менеджеры (нестабильность, инфляция и т. д.), можно обратить в преимущество	Российские менеджеры неправильно понимают связь между властью и ответственностью (стремятся к большой власти, при малой ответственности) Объективные трудности в работе российских менеджеров: - постоянное изменение законодательной базы; - сложности обеспечения предприятий ресурсами; - ограниченная конвертируемость валюты

Вопросы для работы с кейсом

1. Согласны ли вы с оценкой состояния российского менеджмента, которую дали американские специалисты?
2. Не свидетельствует ли их позиция о недостаточном знании особенностей проблем организации и управления в России?
3. Как динамично, по вашему мнению, меняются объективные условия для работы российских менеджеров?
4. Кто в настоящее время предпочтительнее на должности руководителя российского промышленного предприятия, крупной оптовой фирмы, банка: опытный, иностранный или российский менеджер? Объясните свой выбор.

### Задание 4.

Компания «Вимм-билль-данн» (ВБД) стала первым российским производителем соков (в современном понимании), а впоследствии лидером рынка молока.

ВБД – первое и единственное российское предприятие потребительского сектора, разместившее акции на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE). Но до недавнего времени ВБД приходилось с трудом преодолевать проблемы, которые позволили конкурентам опередить его.

ВБД объединяет 36 предприятий в России и странах СНГ, выпускающих соки, молочные продукты, минеральную воду и детское питание. Основателям компании Гавриилу Юшваеву, Давиду Якобашвили, Сергею Пластинину, Михаилу Дубинину, Александру Орлову, Михаилу Вишнякову и Виктору Евдокимову принадлежит 48,39% ее акций. Еще 18,9% акций котируется в Российской торговой системе (РТС), более 32% акций обращается на NYSE.



Французской Groupe Danone в ноябре 2006 г. принадлежало 12,9% ВБД. Консолидированная выручка Danone, крупнейшего в мире производителя кисломолочных продуктов и печенья, в 2006 г. составила 14,073 млрд евро (\$18,53 млрд), чистая прибыль – 1,353 млрд евро (\$1,78 млрд). В России Danone владеет также кондитерской фабрикой «Большевик» и заводами по выпуску кисломолочных продуктов в Чехове и Тольятти.

Французский гигант Danone обратил внимание на активно развивающуюся российскую компанию еще несколько лет назад. В конце 2004 г. купил небольшой пакет ВБД и начал вести переговоры о его покупке. Цена акций ВБД взлетела на слухах о возможной сделке по продаже компании, но переговоры зашли в тупик, сделка не состоялась, и акции начали падать. ВБД решил выходить из ситуации, продавая непрофильные активы и скупая новые. Одновременно совладельцы компании выстраивали бизнес в других областях.

Тем временем на рынке появился другой сильный игрок – «Лебедянский», начавший активно осваивать соковый рынок. ВБД начал терять долю рынка в соках – конкуренты росли быстрее.

Кризисным для ВБД стал 2003 год тогда ВБД впервые зафиксировал сокращение продаж в соковом сегменте на 0,6%. С того момента компания начала терять долю рынка, а через пару лет откатилась с первого на третье место, уступив «Лебедянскому» и «Мултону».

2004 год выдался непростым для пивоваров. Рост рынка замедлился, государство пыталось отвлечь население от пива, ограничивая рекламу, большинство независимых предприятий уже было поглощено крупными холдингами. Владельцы ВБД решили продать часть своих пивных активов, оценивающихся в сотни миллионов долларов, пивоваренным компаниям, активно скупавшим менее крупных конкурентов. Осенью того года группа ЦЕПКО, подконтрольная владельцам ВБД, продала Heineken несколько пивоварен. Одновременно, чтобы справиться с ростом цен на сырье для производства молочной продукции, ВБД решил купить несколько молочных ферм. В августе 2004 г. ВБД начал переговоры о покупке молокозаводов в Пермской области, чтобы усилить позиции на быстро растущем уральском рынке.

В 2004 г. выручка компании впервые в ее истории перевалила за \$1 млрд (достигла \$1,189 млрд), увеличившись на 26,7% по сравнению с 2003 г. Чистая прибыль выросла на 8,5% до \$23 млн, а показатель EBITDA – на 21,3% до \$96,9 млн.

Но рентабельность бизнеса ВБД продолжала снижаться: EBITDA в процентах от выручки в 2004 г. составила 8,1%, тогда как в 2003 г. – 8,5%.

Доля компании на российском соковом рынке в денежном выражении снизилась с 35% в августе 2003 г. до 28,3% в августе 2004 г. При этом ВБД оставался абсолютным лидером в высокоценовом сегменте (44,7%), но в низкоценовом занимал лишь четвертое место (13,1%).

В декабре 2004 г. акции ВБД достигли исторического минимума – \$11,9. В феврале 2002 г. в момент размещения на NYSE их стоимость составляла \$19,5.

ВБД развивался. Еще в 2003 г. он приобрел фабрику по производству твердых сыров в г. Рубцовске (Алтайский край) и заявил о планах построить еще одну сыроварню в России. Он также стал первым среди молочных компаний, решивших производить йогурт на заводе «Сибирское молоко» в Новосибирске.

Но у компании росли штат и издержки, а рентабельность снижалась. Продажи молока по-прежнему росли, но прибыль падала. На соковом рынке ВБД уже уступил первое место «Лебедянскому». Даже самые оптимистичные аналитики утратили веру, что ВБД когда-нибудь вернет лидерство. К 2005 г. крупнейшие акционеры – основатели ВБД, в том числе прежний председатель правления Пластинин, председатель совета директоров Якобашвили и Юшваев, осознали, что надо что-то менять.

В апреле 2006 г. компания опубликовала обнадеживающие финансовые результаты по итогам прошлого года (выручка выросла на 17,7% до \$1,4 млрд, чистая прибыль – на

31,7% до \$30,3 млн). Тогда же было объявлено о судьбоносном для компании назначении на пост ее руководителя Тони Майера.

В это же время стало известно, что к ВБД проявляют интерес крупные финансовые организации. Крупные пакеты компании купили международные инвестфонды. Morgan Stanley приобрел 4,36% уставного капитала компании в виде ADR. Еще одним крупнейшим инвестором компании стал фонд Julius Baer Investment Management, который увеличил свою долю в ВБД на 1,25 до 5,3%. Пакеты свыше 1% капитала ВБД собрали Genesis Investment Management (3,22%), Hansberger Global Investors (1,51%) и Lazard Asset Management (1,49%), а также Credit Suisse Asset Management, купивший 1,35% акций.

Весной 2005 г. ВБД вышел из состава акционеров новосибирского молочного завода «Альбумин». Лианозовский молочный комбинат продал принадлежавшие ему 40,64% акций завода другим акционерам завода. ВБД был акционером «Альбумиа» с 1998 г., но все эти годы его представители ни разу не входили в совет директоров. После неудавшейся попытки получить контроль над заводом ВБД купил в Новосибирске завод «Сибирское молоко».

Во второй половине года ВБД, который до этого с трудом сдерживал падение прибыли и рентабельности, удалось обуздать расходы и продемонстрировать стремление к улучшению финансовых показателей. Тогда прибыль еще оставалась смехотворно низкой по отношению к \$1,5-миллиардному обороту компании: операционная рентабельность выросла с 4,4% в 2004 г. до 6,3% по итогам 2005 г. К примеру, показатель EBITDA margin у сокового конкурента, «Лебедянского», составлял по итогам девяти месяцев 2005 г. 24%. ВБД по итогам года удалось увеличить продажи соков в денежном выражении лишь на 0,7%. По данным агентства «Бизнес аналитика», доля рынка ВБД в середине 2005 г. составила 20,7%.

Летом 2005 г. акционеры ВБД договорились о продаже завода «Пивоиндустрия Приморья» входящей в «Альфа-групп» инвесткомпания «Альфа-эко». По мнению экспертов, это был удачный ход – завод находился не в самом лучшем техническом состоянии и ВБД не пришлось переплачивать. За год до этого владельцы ВБД продали голландской пивоварне Heineken заводы «Шихан» и «Волга». Эксперты оценили сумму обеих сделок в общей сложности в \$120-140 млн.

В апреле 2006 г., который акции ВБД начинали на отметке \$25 за штуку, на пост руководителя компании пришел Тони Майер, который до этого 30 лет работал на топ-позициях Coca-Cola по всему миру. Положение компании стало улучшаться, в I квартале 2006 г. наметилась позитивная динамика. Майер усилил команду топ-менеджеров легионерами: директором по маркетингу и инновациям ВБД стал экс-глава Coca-Cola в России австралиец Грант Уинтертон, с поста главы «Coca-Cola Украина» был приглашен в компанию румын Сильвио Попович, который возглавил подразделение «напитки», руководителем «детского питания» стал канадец Гэри Собел, экс-глава Dirol в России.

Майер поставил задачу удвоить оборот к 2010 г. (что-то вроде плана российского правительства удвоить ВВП) за счет более эффективных продаж, продуманной и последовательной рекламной политики и выпуска на рынок инновационных продуктов. Финансовые показатели II, III и IV кварталов 2006 г. вызвали восторг аналитиков: Майеру удалось сократить издержки, повысить рентабельность и вернуть веру инвесторов. Майер закрыл неперспективные направления, такие, как производство воды «Заповедник Валдай», продал молочный завод в Новокуйбышевске. При этом ВБД продолжал активно участвовать в сделках по слияниям и поглощениям: приобрел крупного независимого столичного производителя молока «Очаковский молзавод» и крупное сибирское предприятие «Манрос». Капитализация компании всего лишь за год выросла более чем в три раза и достигла рекордных \$4 млрд.

В ноябре 2006 г. Майер убедил акционеров увеличить ликвидность акций на российских площадках – они продали на фондовом рынке 10% уставного капитала. Free float (акции в свободном обращении) компании выросло до 18,9%.

Майер оптимизировал структуру компании. До его прихода бизнес ВБД был распределен примерно между 90 юридическими лицами. Майер консолидировал молочные активы на базе ОАО «Вимм-билль-данн» (ранее – ОАО «Лианозовский молочный завод»). Аналогичным образом он намерен поступить с соковым направлением. Такая реформа уже позволила снизить эффективную ставку налога на прибыль. В результате в I квартале 2007 г. средняя ставка налогообложения по компании снизилась до 28,7% (в I квартале 2006 г. была 34,8%).

В начале 2007 г. ВБД заявил о планах строительства в Ленинградской области животноводческого комплекса стоимостью около \$10 млн, который, по мнению экспертов, позволит снизить себестоимость сырья для петербургского завода компании на 15-30%.

Вопросы:

1. В чем вы видите основные причины успеха компании ВБД на начальном этапе деятельности и почему она столкнулась со столь серьезными проблемами?
2. В чем вы видите основные преимущества и недостатки диверсификации современных компаний?
3. Какую стратегию предпочтительнее реализовывать компании ВБД в будущем: вертикальной или горизонтальной интеграции?
4. Какой вид организационной структуры использовала компания до прихода нового управляющего, и какой вид стала использовать после его вступления в должность?
5. Повлияла ли роль нового западного управляющего на развитие компании?
6. Возможно ли, на ваш взгляд, будущее поглощение компании ВБД одной из крупнейших мировых компаний, работающих в данной отрасли?

#### **Задание 5.**

Американская компания «Heinz» – одна из самых крупных производителей детского питания, коэффициент объема продаж, которой приближается 1 000 0000 долларов. В 2010 году в отдел маркетинга начали поступать телефонные звонки, связанные с вопросами расширения ассортимента. Начальник отдела маркетинга донес требования потребителей до генерального директора, который задумался над этим вопросом. Так как на самом деле последний год продукция не обновлялась и компания начала уступать своим конкурентам – Hipp, Фрутоняня, Nestle. Также Генеральный директор часто слышал на совещаниях замечания по поводу корпоративной культуры. Президент компании напротив считал, что компания уже доказала, что она лучшая, ведь она много лет занимала лидирующую позицию, в отличие от конкурентов. На данный момент президент «Heinz» поставил перед собой задачу создать высоконравственную культуру, а также, обратить внимание на этику взаимоотношений. По его задумке «Heinz» должна была стать образцом высокого качества трудовой деятельности, для этого он разработал корпоративный стандарт, который включал в себя:

- «откровенность» (менеджеры высшего звена обязаны быть заинтересованы в своих подчиненных, т.е. они должны знать все об их жизни, замечать их успехи, не забывать упоминать о том, что каждый сотрудник важен для компании, знать все их недостатки, чтобы в дальнейшем искоренить их);
- «изотропность» (свобода суждений и обоснованная критика должна приветствоваться в компании);
- «моральный кодекс» (требования должны быть четко сформулированы менеджерами, также они обязаны показывать пример исполнительности другим работникам, помогать им при решении важных вопросов и не сбрасывать на других свои должностные обязанности);
- «рациональное делегирование» (полномочия необходимо рационально распределять от менеджеров к низкому уровню управления, к тем сотрудникам, которые занимаются непосредственно производством детского питания и взаимодействуют с потребителями);

- «связи с внешним миром» (компания «Heinz» должна отказаться в сотрудничестве своим партнерам, так как их действия не соответствуют этике компании);
- «критерии оценки персонала» (сотрудники, которые будут соблюдать корпоративные стандарты компании, будут премироваться).

После внедрения корпоративного стандарта прошел год, многие до сих пор считают эту идею глупой, так как не понимают, как это может повысить эффективность работы компании. Но генеральный директор основывался на том, что проблемные зоны компании образовались из-за внешних факторов и обстоятельств. И если бы в компании не было введено корпоративного стандарта, компания не стала бы процветать, а только понесла бы ущерб.

Вопросы:

1. Расскажите про организационную культуру «Heinz».
2. Назовите сильные и слабые стороны организационной культуры компании «Heinz».
3. Как вы считаете, был ли прав генеральной директор компании, введя новый корпоративный стандарт? Обоснуйте свой ответ.

## **Тема 2. Методологические, организационные и функциональные основы менеджмента**

### **Тест**

1. В менеджменте основу использования \_\_\_\_\_ методов управления в организации составляют законодательные и нормативные акты.

- а. социологические
- б. организационно-распорядительные
- в. социально-психологические

2. В менеджменте неформальные коллективы отличаются от формальных тем, что....

- а. неформальные возникают стихийно, а формальные создаются специально для достижения поставленных целей
- б. формальные не имеют идейного лидера
- в. неформальные долговечнее и надежнее формальных

3. Переменную, используемую для исследования среды организации, в менеджменте называют.....

- а. функция
- б. фактор, условие
- в. инфраструктура

4. Элементы внутренней среды организации :

- а. система вознаграждения, корпоративная культура
- б. состояние экономики страны
- в. потребители, поставщики

5. Соответствие типов организаций и признаков, по которым осуществляется их классификация:

1 - по организационно-правовым формам	а - промышленные
2 - по основным целям	б - малые
3 - по размерам	в - коммерческие
4 - по отраслевой направленности	г - хозяйственное товарищество

б. К задачам контроля в процессе выполнения управленческого решения нельзя отнести.....

- а. обоснование необходимости корректирующих мероприятий по прохождению процесса разработки и выполнения решения
- б. оценку возможности корректировки управленческого решения
- в. выбор оптимального решения по заданным критериям

7. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления, в менеджменте называется.....

- а. планом
- б. проектом
- в. управленческим решением

8. Для небольшой фирмы, производящей один или несколько видов продукции или услуг, с точки зрения теории менеджмента наиболее приемлема \_\_\_\_\_ организационная структура.

- а. матричная
- б. дивизионная
- в. линейно-функциональная

9. Теории мотивации в менеджменте подразделяются на две категории.....

- а. системные и процессуальные
- б. сущностные и формальные
- в. содержательные и процессуальные

10. Содержательные теории мотивации основаны на анализе....

- а. потребностей человека
- б. конечного состояния организации или желаемого результата ее деятельности
- в. предпочтений в развитии персонала

#### **Тематика круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов**

1. Самоуправление в менеджменте.
2. Место теории управления в системе современных знаний: Интра – и инфра управление. Дифференциация и интеграция управления.
3. Закономерности в теории менеджмента: Субъективные и объективные факторы в управлении. Состав и содержание закономерностей в управлении.
4. Основные понятия и закономерности социального менеджмента: понятие социального управления; управление как разновидность общественно необходимого труда, как трудовой процесс; отношения власти в системе управления; неопределенность в управлении организацией; межкультурное взаимодействие в организации; социальная адаптация.
5. Трудовая группа как объект управления: структура и динамика трудовой группы; взаимоотношения в рабочей группе; командообразование и лидерство; взаимоотношения с подчиненными; социально – психологический климат и коммуникативные барьеры в трудовой группе; организационные коммуникации и коммуникативные барьеры; групповое принятие решений.
6. Личность и менеджмент: современный Российский менеджер: социально – демографический портрет; типология Российских руководителей; личность в организационных отношениях.
7. Процесс и механизм управления: построение процесса достижения цели; организация менеджмент – процессов; механизм руководства подчиненными.
8. Информационная природа менеджмента: управление организацией; информация как ресурс управления; информационный контур управления.
9. Информационное обеспечение управления: обеспечение управленческой деятельности; организация информационного обеспечения.
10. Информационные системы управления: информационная система и технология; автоматизированная информационная система.
11. Собственность и управление: права собственности и функции управления; менеджеры и собственники; эффективный и производительный собственник.
12. Менеджер и собственник в управлении: поведение менеджера и собственника; инструменты управления собственника; инструменты менеджера.

13. Ресурсные основы корпоративного менеджмента: генезис корпоративного контроля; корпоративные системы.
14. Управление корпорацией: корпорация как объект управления; основные ориентиры в процессе управления корпорацией.
15. Специфика организации корпоративного управления: органы системы корпоративного управления; административное обеспечение корпоративного управления.
16. Организационное поведение: поведение организации; поведение индивида; поведение группы.
17. Организационное проектирование: модели организационного проектирования; технология организационного проектирования; проектирование рабочего места.
18. Организационное развитие: необходимость организационного развития; изменения в организации; сопротивление изменениям в организации.
19. Формы и методы совершенствования управления: эволюционные основы совершенствования управления; разработка инновационных концепций управления; соотношение совершенствования и развития управления.
20. Перспективы и направления развития теории менеджмента: тенденция развития современного управления; парадоксы развития современного управления; прогнозирование развития теории управления.

### **Кейс-задания**

#### **Задание 1**

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров. Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных. Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены. Второй предложенный вариант решения предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены. По каждому варианту были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта. В первом случае сценарий предполагал некоторое увеличение продаж, которое не могло существенно отразиться на рентабельности производства фирмы. При разработке второго сценария основная ставка была сделана на так называемое нерациональное поведение потребителя. Согласно исследованиям почти в 80 % случаев при покупке компьютеров потребители руководствуются нерациональными мотивами. Руководством фирмы был принят сопряжённый с риском второй вариант решения проблемы. Оставшиеся на складе компьютеры были достаточно быстро проданы.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какой метод принятия решений использовался в данном случае?
2. Решение какого типа было принято руководством организации (интуитивное, основанное на суждениях, рациональное)?
3. Действительно ли фирма шла на риск, выбирая второй вариант решения проблемы?
4. Как вы думаете, всегда ли, когда необходимо сбыть залежалую продукцию, надо действовать именно таким образом?

#### **Задание 2**

Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У неё была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из учебных колледжей совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила открыть небольшую закусочную неподалёку от колледжа, так как была уверена, что дело пойдёт хорошо. Так и случилось. Полгода закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным

спросом, и у неё всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их. Тогда Ольга Петровна изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды. Но спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Ещё через два месяца Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную.

Вопросы для работы с кейсом

1. Как вы оцениваете подход Ольги Петровны к предварительному изучению рынка?
2. Как можно сформулировать миссию предприятия Ольги Петровны?
3. Соответствовали ли запланированные изменения миссии организации?
4. Какой фактор внешней среды плохо проанализировала Ольга Петровна?
5. Как бы вы посоветовали действовать Ольге Петровне? Почему?

### Задание 3

Компания «Любимый край» – российский лидер по производству овсяного печенья. Очередной проект, который сейчас внедряется в компании, называется «Оплата по компетенциям». Он представляет собой систему оценки, мотивации и расчёта заработной платы всех сотрудников компании. Планируется, что в конечном итоге размер заработной платы будет зависеть не от занимаемой должности, а от навыков конкретного работника. С этой целью составляются карты компетенций, в которых прописаны навыки, необходимые для успешной работы, и на основе оценки каждого работника принимается решение о величине его заработной платы. Прогнозируется, что такой принцип будет способствовать стремлению обучаться необходимым навыкам и развивать их. Для овладения нужными компетенциями будут организованы программы обучения. Пока осуществляются первые этапы проекта. Любую работу можно описать как набор компетенций – всего в компании их выделено около 70.

При этом в работе менеджера задействовано порядка 25 компетенций, а в работе укладчицы – 10. Руководство «Любимого края» определило девять ключевых компетенций, актуальных сейчас для компании, и прибавляет сотрудникам бонусы к базовому окладу на основании баллов, которые каждый из них получил в ходе оценки.

Ключевые компетенции разбиты на группы: шесть – базовые, три – управленческие, и ещё выделена компетенция по проектному управлению – набор из базовых и управленческих. Укладчице надо обладать первыми шестью компетенциями, а для менеджеров различных уровней важны оценки по семи или девяти компетенциям, в зависимости от занимаемой должности. Оценка сотрудника производится несколькими людьми: коллегой, клиентом, подчинённым, руководителем.

В самом начале проекта каждая сторона оценивала все компетенции, но сейчас процедура изменилась – например, коллега не оценивает профессионализм сотрудника. Удалось определить вес каждой из сторон в оценке конкретного фактора. Например, для компетенции «клиентоориентированность» вес оценки клиента составит 90%. Далее с учётом всех факторов рассчитывается процент, который и прибавляется к окладу. Также работнику предлагается заполнить шкалу самооценки. Она не учитывается при доплате, но её сравнивают с оценками, данными клиентом, коллегой и руководителем. Если наблюдаются сильные расхождения, то ведётся работа по их устранению.

Внедрение этого проекта протекает болезненно, хотя все предыдущие инициативы генерального директора сотрудники компании принимали положительно или, в худшем случае, нейтрально. После первого опроса, когда работников ознакомили с результатами анкетирования, произошла забастовка на производстве. Сотрудники привыкли, что премии

распределяются либо всем поровну, либо в соответствии с занимаемой должностью. Средний уровень компетенции на производстве составил 22,5%, однако у укладчиц он получился выше, чем у начальства.

Одним из важных факторов недовольства стала зависть. Возникли вопросы: «Я уже долго работаю, но меня низко оценили. Почему?» Ответом был встречный вопрос: «А вы знаете, за что доплачивают?» Выяснилось, что многие не владеют информацией. Тогда сотрудники стали хлопотать о точном соблюдении процедуры – следить за тем, чтобы тест не потерялся, и чтобы их оценивали люди, которые могут оценить по справедливости.

Вопросы для работы с кейсом

1. По вашему мнению, правильное ли решение приняло руководство, изменив систему начисления заработной платы?
2. Есть ли недостатки у описанной системы оплаты труда?
3. Как вы думаете, почему было принято решение не использовать в системе оценки коллег?
4. Зачем работнику предлагается заполнить шкалу самооценки, если она не учитывается при начислении зарплаты?
5. Какая мотивационная теория объясняет возмущение людей, когда они видели, что другим начислили больше?

#### **Задание 4**

В прошлом году организация «Икс» получила приз «Хрустальная сова» на конкурсе «Предприятие года». Награду компании дали потому, что директор заплатил организаторам «липового» конкурса немаленькие деньги. При этом по словам HR-директора компании «Икс», зарплаты у сотрудников ниже рыночных, и условия труда оставляют желать лучшего.

«Награда», присуждение которой было объявлено при всем честном народе, пропиарено в корпоративной газете, у персонала не вызвала восторга и трудового энтузиазма. Как и следовало ожидать, сотрудники стали еще хуже работать, принялись с удвоенным рвением опаздывать и прогуливать. Участились случаи появления в офисе персонала в нетрезвом виде, выросло количество претензий от заказчиков.

HR-директор расценивает действия руководства как попытку «пустить пыль в глаза». По его мнению, награда должна быть заслуженной, только тогда она сыграет свою положительную роль. Те, у кого компания как бы «выиграла» данный приз, на взгляд HR-директора, действительно лидеры рынка, с них можно брать пример.

В результате получилась очень двусмысленная ситуация: «Икс» с численностью 250 человек, которую никто не знает, становится предприятием года. А действительно признанный лидер, организация, где работает 5 000 сотрудников, пол-очка не дотянула до первого места в конкурсе. Последняя согласилась поучаствовать в конкурсе в расчете на объективные критерии, поскольку была уверена в своих преимуществах, и платить за награду отказалась.

Предприятие «Икс» объективно никогда не заняло бы первого места. Как признался HR-директор, в компании высокая текучесть кадров, оклады ниже средних по рынку, задержки выплат, плохие условия труда и т.д. Но руководство согласилось оплатить первое место. Во время церемонии награждения в зале стоял такой свист, что выходить на сцену за «Хрустальной совой» было стыдно.

В этом году компанию «Икс» снова приглашают принять участие в том же самом конкурсе. Руководство обеими руками за, только HR-директор против, но при этом он не знает, как донести до управленческого звена мысль, что награды не покупаются, а «липовые» призы ни к чему хорошему не приведут. Жюри конкурса состоит из независимых консультантов, чьи имена даже в Интернете сложно найти.

Вопросы

1. Как HR-директору убедить руководство не участвовать в конкурсе?



2. Какие меры можно принять, чтобы улучшить внутреннюю среду компании и положение на рынке?

### **Задание 5**

Издательско-полиграфический комплекс «КЕДР» – государственное, унитарное предприятие. ИПК «КЕДР» был организован в 1950 году, является юридическим лицом и действует на основании законодательства РФ и Устава.

Организационная структура предприятия относится к линейно-функциональному типу. Общее руководство предприятием осуществляет генеральный директор. В настоящее время количество работающих составляет 214 человек.

Основными видами деятельности являются:

- выпуск газетной продукции;
- выпуск изобразительной (листовой) и этикетной продукции;
- выпуск товаров народного потребления;
- оказание услуг по размещению рекламы и объявлений.

Предприятие является прибыльным. В своем распоряжении ИПК «КЕДР» имеет: административное здание, газетный корпус, спецподвал, производственные помещения, склады. Общая площадь, занимаемая предприятием, составляет 22 437 кв. м.

В ходе анализа организационной культуры, сформировавшейся на предприятии, было выявлено следующее.

1. В руководстве имеет место синдром превосходства. Он проявляется в том, что ИПК «КЕДР» продолжительное время занимает позиции лидера на конкретной территории в полиграфической отрасли. Руководству предприятия представляется, что они знают ответы на все вопросы и не желают изучать чужой опыт и достижения.

2. Руководитель часто игнорирует личные потребности работников.

3. Решения в большинстве случаев принимаются, исходя из личных интересов, нежели из интересов предприятия.

4. Сотрудникам не ставят интересные цели, нацеленные на раскрытие их индивидуальных способностей и, одновременно, повышение эффективности деятельности всего коллектива, следовательно, мотивация сотрудников на достижение высоких результатов оставляет желать лучшего.

Задание

1. Обсудить сущность понятия «организационная культура» и выделить ее основные составляющие.

2. Проанализировать какие аспекты определяют силу и слабость организационной культуры.

3. Перечислить возможные последствия сложившейся ситуации на предприятии. К чему может привести подобный стиль руководства в стратегическом плане? Что вы можете сказать об известном подходе предпринимателей в разработке стратегии фирмы в период благоприятствования и стабильности позиций на рынке: «Всегда есть что улучшить»?

4. Пересмотреть базовые ценности организационной культуры ИПК «КЕДР».

5. Сформулировать мероприятия по усилению организационной культуры.

### **Вопросы к зачету**

1. Предмет, метод и место истории менеджмента среди других экономических и управленческих наук. Сущность и содержание менеджмента. Сходство и различие терминов «менеджмент» и «управление». Управленческие революции в истории менеджмента.
2. Промышленный переворот и формирование в Западной Европе фабрично-заводской организации производства.
3. Возникновение в Англии парадигмы донаучного промышленного менеджмента. Манчестер - центр формирования донаучного менеджмента.

4. Выделение английскими предпринимателями, инженерами и учеными (Аркрайт, Уатт, Болтон, Баббедж, Джевонс. Оуэн) инженерно-технических и социально-психологических аспектов организации управления промышленным производством.
5. Развертывание в Американском обществе инженеров-механиков исследований рационализации организации промышленного труда. Филадельфии - центр формирования научного промышленного менеджмента.
6. Разработка и внедрение положений «фордизма» в американскую практику промышленного управления.
7. Вклад Ф.Тейлора в становление научного менеджмента: стандартизация рабочих операций, внедрение научных подходов подбора и расстановки кадров, разработка методов стимулирования труда.
8. Вклад последователей Ф. Тейлора (Ф. Гилбретт, Л. Гилбретт, Г. Ганнта, Х Эмерсона, У. Кларка) в становление и развитие научного менеджмента.
9. Разработка А. Файолем классической административной школы управления, рассматривающей управление как универсальный процесс. Вклад последователей А. Файоля (Дж. Муни, А Рейли, Л. Эрвик) в становление и развитие научного менеджмента.
10. Теория идеального типа административной организации – бюрократии, разработанная Максом Вебером. Бюрократия как эффективная форма человеческой организации и минимизации издержек.
11. Основные положения социально-психологической (человеческих отношений) концепции менеджмента Э. Мэйо.
12. Хоторнские эксперименты Мэйо и Ретлисбергера на предприятиях фирмы «Вестерн электрик» (близ Чикаго). Основные этапы и научные результаты.
13. Теоретико-методологические основы и основные направления развития эмпирической школы менеджмента.
14. Теоретико-методологические основы бихевиористской (поведенческой) школы менеджмента. Основные разработчики содержательных и процессуальных теорий мотивации.
15. Формирование и развитие новой школы науки управления: системного подхода в менеджменте. Связь новой школы науки управления с развитием кибернетики, электронно-вычислительной техники, экономико-математического моделирования.
16. Сущность системного подхода в управлении. Концепция системного подхода Л. Берталанфи.
17. Основные задачи ситуационного подхода. Развитие ситуационного подхода к анализу организационных структур. Разработка методов исследования операций с позиции системного подхода (Миллер и Стар).
18. Развитие концепции «социальных систем» Г. Саймоном, Э. Голднером, Ф. Селзником, А. Этциони.
19. Нарастание кризиса феодальной экономики России в первой половине XIX века. Возникновение «западнического» и «почвеннического», либерального и консервативного подходов в управлении общественно-экономическим развитием.
20. Появление тейлоризма и развитие научного менеджмента в России в начале XX века. Конструктивный и критический подходы к тейлоризму.
21. Развитие науки управления в России в условиях «новой экономической политики». Разработка концепции народно-хозяйственного планирования.
22. Организационно-технические концепции управления (Богданов А.А., Гастев А.К., Ерманский А.А.). Постановка проблемы организации труда в масштабе общества.
23. Формирование общей теории административно-планового регулирования народного хозяйства и концепции централизованного управления производством на предприятиях в 30-50-х гг.

24. Рыночные реформы в России в 90-х гг. XX века и поворот научных исследований и практики хозяйственного управления к мировому опыту научного менеджмента.
25. Исторические предпосылки, условия и факторы формирования российской модели менеджмента. Российские национальные традиции хозяйственного и общественно-политического управления. Менталитет русского человека и взаимосвязь с менеджментом организаций.
26. Общие понятия о системах. Их классификация и свойства.
27. Организация: определение, типология и классификация.
28. Виды социальных систем, их особенности.
29. Организационно-правовые формы хозяйственных организаций.
30. Отличия форм собственности хозяйственных организаций.
31. Система управления организацией: состав, структура и особенности.
32. Всеобщий менеджмент качества
33. Целеполагание в менеджменте. Значение миссии и цели в управлении, дерево целей в организации.
34. Коммуникации в организации. Их роль и типология.
35. Самоуправление в организации: основные виды и элементы.
36. Возможные схемы коммуникаций при самоорганизации. Их анализ.
37. Общее и особенное законов организации и законов для организации.
38. Закон синергии: формулировка и принцип действия. Механизмы использования закона синергии и признаки ее достижения в коллективе.
39. Закон самосохранения. Варианты его реализации. Характеристика стратегий организации бизнеса в рамках закона самосохранения. Страхование организации как элемент стабилизации уровня самосохранения.
40. Закон и принципы развития. Суть и этапы развития организации.
41. Понятие управленческой информации. Организация ее безопасности. Основные характеристики информации. Суть закона информированности-упорядоченности.
42. Закон единства анализа и синтеза, его следствия и принципы выполнения. Механизм действия закона композиции и пропорциональности.
43. Понятие о статической и динамической организации. Принципы приоритета в статической и динамической организации. Механизм использования принципов соответствия.
44. Основные этапы, процедуры и операции в составе процесса организации.
45. Раскройте суть составляющих результативности рационализации.
46. Порядок создания и регистрации организации.
47. Основы проектирования организационных систем.
48. Эффективность менеджмента организации. Инструментарий повышения эффективности менеджмента.
49. Всеобщий менеджмент качества
50. Документы, необходимые для регистрации организации. Структура и содержание уставных документов.
51. Организационная культура. Определение. Ее роль в компании. Основные пути формирования организационной культуры.
52. Субъекты и объекты организаторской деятельности и их взаимоотношения.
53. Субъекты государственного управления и их организаторская деятельность.
54. Основные социальные элементы общества. Социальные организации, причины их создания и развития. Основные задачи управления социальной организацией.
55. Классификация организаций по всевозможным критериям, виды и типы организаций.
56. Требования, предъявляемые к системе управления современной организацией.
57. Внешняя и внутренняя среда организации. Факторы воздействия, виды анализа.

58. Классический этап становления организационного поведения как научной дисциплины. Хоторнские эксперименты. Гуманистический этап становления организационного поведения как научной дисциплины.
59. Основные отличия исследований организационно-психологического климата от изучения организационной культуры.
60. Основные функции организационной культуры. Схема иерархии уровней организационной культуры.
61. Основные этапы развития теории организационного поведения как этапы ведущей составной части организационной культуры.
62. Концепции ведущих американских психологов и культуроведов в области организационного поведения. (Э. Шейна, Ф. Р. Клухона, Ф. Л. Стробена).
63. Основные этапы становления отечественной психологической школы организационного поведения и психологии управления.
64. Формирование группового поведения в организации. Потребности в групповом объединении. Формальные и неформальные группы. Достоинства и проблемы неформальных групп. Стадии формирования неформальных групп.
65. Общение как коммуникативная деятельность. Основные составляющие процесса коммуникативной деятельности и их характеристика. Основные характеристики общения личности в организации. Содержание, функции, стороны, манера, стиль общения в организации.
66. Психологические механизмы взаимопонимания в общении между персоналом в организации. Структура межличностного взаимодействия и типы межличностного взаимодействия.
67. Психологические барьеры, возникающие в общении, их характеристика. Физические, социально-ролевые, информационно-познавательные барьеры, возникающие в общении. Идеологические, социально-психологические, организационно-психологические, психосоциальные барьеры, возникающие в общении.
68. Диалог как организационный принцип коммуникативной деятельности персонала организации. Характеристика основных моделей общения сотрудников организации.
69. Психологическая модель общения как система психотехники.
70. Современная смена традиционных парадигм организационного поведения.
71. Психоаналитические представления о поведении. Гештальт-психологические представления о поведении.
72. Бихевиористские представления о поведении. Когнитивистское понимание поведения. Экономическо-психологический подход к поведению.
73. Основные характеристики личностных черт. Персональные диспозиции. Соотношение черт, аттитудов и привычек. Теории отдельных личностных черт: локуса контроля, уровней самооценки, поведения типа А и В, мотивации достижений, консерватизма, самомониторинга.
74. Определение лидерства. Типы лидерства. Лидер и руководитель. Власть, лидерство и принятие управленческого решения. Индивидуальное и групповое принятие решений.
75. Зависимость типа организации и организационного поведения от руководителя.
76. Взаимосвязь организационного поведения, организационных изменений и организационного развития. Организационное развитие как процесс взаимосвязанных количественных и качественных преобразований в управляемой общественной системе.
77. Понятие и виды организационных изменений. Управление изменениями в организации.
78. Ключевые точки управления поведением и развитием организации.
79. Преодоление сопротивления персонала организационным изменениям компании.
80. Понятие и виды конфликтов. Место и роль конфликтов в управлении социальными процессами и персоналом организации. Причины организационного конфликта и его

этапы. Способы разрешения социально-психологических конфликтов как средство управления взаимоотношениями в организации.

81. Внутренняя интеграция как функция организации. Интеграция организации. Процедуры коммуникации. Границы подразделений.
82. Власть и статус. Награждение и наказание. Конгруэнтность организационной структуры. Организационная патология.
83. Элементы выживания и адаптации в среде: миссия и стратегия, цели и критерии результатов деятельности, процедуры измерения организационных изменений.
84. Стратегическое планирование выживания и адаптации организации к внешней среде.

## Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций

Цель текущего контроля успеваемости по учебным дисциплинам в семестре – проверка приобретаемых обучающимися знаний, умений, навыков в контексте формирования установленных образовательной программой компетенций в течение семестра. Текущий контроль осуществляется через систему оценки преподавателем всех видов работ обучающихся, предусмотренных рабочей программой дисциплины и учебным планом.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание результатов освоения дисциплины посредством испытания в форме экзамена (зачета). Промежуточная аттестация проводится в конце изучения дисциплины.

Оценочные материалы текущего контроля и промежуточной аттестации используется для осуществления контрольно-измерительных мероприятий и выработки обоснованных управляющих и корректирующих действий в процессе приобретения обучающимися необходимых знаний, умений и навыков, формирования соответствующих компетенций в результате освоения дисциплины.

### Критерии оценки теста

Критерии оценки	Количество верных ответов	Оценка
Глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, усвоивший взаимосвязь основных понятий дисциплины; способный самостоятельно приобретать новые знания и умения; способный самостоятельно использовать углубленные знания	80 – 100%	Отлично
Полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные программой задания, показывающий систематический характер знаний по дисциплине и способный к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшего обучения в вузе и в будущей профессиональной деятельности	60 – 79%	Хорошо
Обнаруживший знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшего обучения, выполняющего задания, предусмотренные программой, допустившим неточности в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения	50 - 59%	Удовлетворительно
Пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий	менее 50%	Неудовлетворительно

### Критерии оценки участия в работе круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов

Критерии оценки	Баллы	Оценка
Демонстрирует полное понимание обсуждаемой проблемы, высказывает собственное суждение по вопросу, аргументировано отвечает на вопросы участников, соблюдает регламент выступления		Отлично
Понимает суть рассматриваемой проблемы, может высказать типовое суждение по вопросу, отвечает на вопросы участников, однако выступление носит затянутый или не аргументированный характер		Хорошо
Принимает участие в обсуждении, однако собственного мнения по вопросу не высказывает, либо высказывает мнение, не отличающееся от мнения других докладчиков		Удовлетворительно
Не принимает участия в обсуждении		Неудовлетворительно

### Критерии оценки кейс-заданий

Критерий	«Неудовлетворительно»	«Удовлетворительно»	«Хорошо»	«Отлично»
1. Соответствие решения сформулированным задачам	Не соответствуют	Частично соответствуют	Преимущественно соответствуют	Соответствуют
2. Степень полноты и правильность решения задачи	Решение отсутствует	В решении имеются 3 и более ошибки	В решении имеются 1-2 ошибки (логические, практические, теоретические)	Решение дано верно и полностью
3. Степень обоснованности (аргументация способа решения задачи).	обоснование отсутствует или содержит грубые ошибки	обоснование содержит ошибки	обоснование проведено с учетом части материалов задачи, профессиональных знаний и информации	обоснование проведено верно на основе предоставленных материалов задачи, профессиональных знаний и информации
4. Соответствие профессиональному стандарту	Не соответствует	Пропущены 1-2 ключевых профессиональных действия в процессе при решении задачи	последовательность профессиональных действий при решении задачи представлена частично	представлена верная последовательность профессиональных действий в процессе решения задачи

## Критерии оценки докладов, сообщений

Критерии оценки	Баллы	Оценка
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, заявленная тема полностью раскрыта, рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, научность языка изложения, логичность и последовательность в изложении материала, количество исследованной литературы, в том числе новейших источников по проблеме, четкость выводов, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям	5	Отлично
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, научность языка изложения, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.	4	Хорошо
Соответствие целям и задачам дисциплины, содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты.	3	Удовлетворительно
Работа не соответствует целям и задачам дисциплины, содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем.	2-0	Неудовлетворительно

### Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций (промежуточного контроля)

На этапе промежуточной аттестации используется система оценки успеваемости обучающихся, которая позволяет преподавателю оценить сформированность планируемых результатов обучения, а также уровень освоения материала обучающимися.

#### Шкала оценивания для зачета

«Зачет» – выставляется, если сформированность заявленных образовательных результатов компетенций оценивается не ниже «удовлетворительно» при условии отсутствия критерия «неудовлетворительно». Выставляется, когда обучающийся показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт.

«Незачет» – выставляется, если при ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины.



Ответы и решения обучающихся оцениваются по следующим общим критериям: распознавание проблем; определение значимой информации; анализ проблем; аргументированность; использование стратегий; творческий подход; выводы; общая грамотность.

Обучающиеся обязаны сдавать все задания в сроки, установленные преподавателем. Оценка «Удовлетворительно» по дисциплине, может выставляться и при неполной сформированности компетенций в ходе освоения отдельной учебной дисциплины, если их формирование предполагается продолжить на более поздних этапах обучения, в ходе изучения других учебных дисциплин.