

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: заместитель директора  
Дата подписания: 14.01.2026 12:36:43  
Уникальный программный ключ:  
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

*Приложение 4*  
к образовательной программе

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**для текущего контроля успеваемости и  
промежуточной аттестации обучающихся**

**по дисциплине**

### **Б.1.О.24. Общий менеджмент**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**38.03.02 Менеджмент**

(код, наименование направления подготовки/специальности)

**Маркетинг**

(наименование образовательной программы)

**бакалавр**

(квалификация)

**Очная форма обучения**

(форма обучения)

Год набора - 2023

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) ФОС:**

*Попова Татьяна Александровна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой маркетинга и логистики*

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по учебной дисциплине «Общий менеджмент»**

**1.1. Основные сведения об учебной дисциплине**

Таблица 1

Характеристика дисциплины (сведения соответствуют разделу РПУД)

Образовательная программа	бакалавриата	
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент	
Профиль	Маркетинг	
Количество разделов учебной дисциплины	3	
Часть образовательной программы	Часть, формируемая участниками образовательных отношений	
Формы текущего контроля	Устный опрос, ситуационные задания, презентации, контроль знаний по разделам дисциплины, аналитическое задание	
Показатели	Очная форма обучения	Очно-заочная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	5	
Семестр	2	
<i>Общая трудоемкость (академ. часов)</i>	180	
<i>Аудиторная работа:</i>	72	
Лекционные занятия	36	
Семинарские занятия	36	
консультации	2	
самостоятельная работа	79	
Контроль	27	
Форма промежуточной аттестации	экзамен	
Курсовая работа	есть	

**1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.**

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

<i>ОПК-2.5: Оценивает потребность в ресурсах, обрабатывает и анализирует данные, способен их использование при решении задач в профессиональной деятельности</i>	
Знать:	
<b>ОПК-2.5 З 1</b>	принципы развития и закономерности функционирования организации
<b>ОПК-2.5 З 2</b>	основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами
<b>ОПК-2.5 З 3</b>	типы организационных структур, их основные параметры и принципы их

<b>Уметь:</b>								
<b>ОПК-2.5 У 1</b>	анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию							
<b>ОПК-2.5 У 2</b>	диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию; разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность							
<b>ОПК-2.5 У 3</b>	анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию, ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций							
<b>Владеть:</b>								
<b>ОПК-2.5 В 1</b>	современным инструментарием управления человеческими ресурсами							
<b>ОПК-2.5 В 2</b>	методами и технологиями стратегического, индикативного, программно-целевого, проектного планирования							
<b>ОПК-2.5 В 3</b>	навыками разработки планов развития; навыками анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на функционирование организаций							
<i>ОПК-1.2: Демонстрирует управленческие и организаторские способности при решении профессиональных задач.</i>								
<b>Знать:</b>								
<b>ОПК-1.2 З 1</b>	теоретические основы лидерства в организации							
<b>ОПК-1.2 З 2</b>	роли, функции и задачи менеджера в современной организации							
<b>ОПК-1.2 З 3</b>	принципы развития и закономерности функционирования организации; принципы целеполагания, виды и методы планирования и методы планирования управленческих решений;							
<b>Уметь:</b>								
<b>ОПК-1.2 У 1</b>	оценивать стиль лидерства руководителя в организации; развивать в себе лидерские качества, необходимые организации							
<b>ОПК-1.2 У 2</b>	разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию							
<b>ОПК-1.2 У 3</b>	организовывать командное взаимодействие для решения управленческих							
<b>Владеть:</b>								
<b>ОПК-1.2 В 1</b>	навыками практического использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач							
<b>ОПК-1.2 В 2</b>	современными технологиями управления персоналом							
<b>ОПК-1.2 В 3</b>	методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль)							

Таблица 3

**Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	2	3	4	5

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	2	3	4	5
<b>РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА</b>				
1.	Тема 1.1. Сущность и содержание понятия «менеджмент»	2	ОПК-1.2	Устный опрос, ситуационное задание
2.	Тема 1.2. Эволюция управленческой мысли	2	ОПК-1.2	Устный опрос, ситуационное задание, презентация, контроль знаний по разделу 1
<b>РАЗДЕЛ 2. ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА</b>				
3.	Тема 2.1. Функции менеджмента и их теоретическое обоснование	2	ОПК-2.5 ОПК-1.2	Устный опрос, ситуационное задание
4	Тема 2.2. Организация и ее жизненная среда.	2	ОПК-2.5	Устный опрос, ситуационное задание
5	Тема 2.4. Теории и системы мотивации	2	ОПК-1.2	Устный опрос, ситуационное задание, контроль знаний по разделу 2
<b>РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>				
7	Тема 3.1. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента: технологии стратегического менеджмента и управление изменениями	2	ОПК-2.5	Устный опрос, ситуационное задание
7	Тема 3.2. Теория и практика подготовки и принятия управленческих решений	2	ОПК-2.5	Устный опрос, ситуационное задание
8	Тема 3.3 Теории лидерства и стили руководства	2	ОПК-1.2	Устный опрос, ситуационное задание, презентация
9	Тема 3.4. Корпоративная культура и управление имиджем организации	2	ОПК-1.2	Устный опрос, ситуационное задание, презентация контроль знаний по разделу 3

## **РАЗДЕЛ 2. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся. В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости

осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины.

Таблица 2.1.  
Распределение баллов по видам учебной деятельности  
(балльно-рейтинговая система)

Наименование Раздела/Темы	Вид задания									
	ЛЗ	ПЗ / СЗ			Всего за раздел	КЗР	П(СР)	ИЗ*		
		УО*		С3*						
P.1.T.1.1	1	8		5	11	10	10	10		
P.1.T.1.2	1									
P.2.T.2.1	1	8		5	12	10				
P.2.T.2.2	1									
P.2.T.2.3	1									
P.3.T.3.1	1	8		7	11	10				
P.3.T.3.2	1									
P.3.T.3.3	1									
P.3.T.3.4	1									
<b>Итого: 100б</b>	<b>9</b>	<b>24</b>		<b>17</b>	<b>52</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>10</b>		

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РЗ – разноуровневые задания;

\* другие виды используемых заданий, предложенных в приложении 1

ПЗ – практическое занятие;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

П – презентация

СР – самостоятельная работа обучающегося (презентация)

ИЗ – индивидуальное задание (и научно-исследовательская работа)

*Научно-педагогический работник, ответственный за проведение всех видов занятий по конкретной дисциплине (модулю), сам распределяет баллы по видам работы исходя из 100-балльной системы.*

## 2.1. Рекомендации по оцениванию устного опроса по темам дисциплины.

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы вначале каждой практического занятия проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется растянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

## **ТИПОВЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ**

### **Раздел 1. Теоретические основы менеджмента**

#### **Тема 1.1. Сущность и содержание понятия «менеджмент»**

1. Сущность и роль менеджмента в современных условиях.
2. Общая теория управления.
3. Аспекты, структура и базовые модели теории менеджмента.
4. Субъект и объект управления.
5. Определение понятий «управление» и «менеджмент».
6. Принципы управления.
7. Методы управления.
8. Современные подходы менеджмента

#### **Тема 1.2. Эволюция управленческой мысли**

1. Научная школа управления: Ф.У. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г.Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд.
2. Административная школа: функции менеджмента и 14 принципов А. Файоля.
3. Теория бюрократии и рациональности М. Вебера.
4. Школа человеческих отношений: Э. Мейо и Хотторнские исследования, М. П. Фоллетт, Школа поведенческих наук.
5. Теории мотивации А. Маслоу, Герцберга, Макгрегора. Количественный подход в менеджменте.
6. Перспективные направления развития теории и практики менеджмента.
7. Влияние информационных технологий на развитие теории и практике менеджмента.

### **Раздел 2. Функции и методы менеджмента**

### **Тема 2.1. Функции менеджмента и их теоретическое обоснование**

1. Общая характеристика основных функций менеджмента.
2. Планирование - как функция менеджмента.
3. Организация - как функция менеджмента.
4. Мотивация - как функция менеджмента.
5. Контроль - как функция менеджмента.

### **Тема 2.2. Организация и ее жизненная среда.**

1. Линейная структура управления организацией.
2. Функциональная структура управления организацией.
3. Линейно-функциональная структура управления организацией.
4. Линейно-штабная структура управления организацией.
5. Дивизиональная структура управления организацией.
6. Матричная структура управления организацией.
7. Проектная структура управления организацией.
8. Командная (бригадная) структура управления организацией.

### **Тема 2.3. Теории и системы мотивации**

1. Пирамида А. Маслоу.
2. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга. Теория «Х» и «У» Дуглас Макгрегора. Теория «Z» Оучи.
3. Теория мотивации Макклелланда, Теория ожиданий и теория справедливости.
4. Современные теории мотивации.
5. Подходы к пониманию мотивации человека.
6. Системы участия работников в прибыли компаний.
7. Системы денежного вознаграждения: Система Скэнлана, Система Ракера, Система Ипрошеар.
8. Социальная система компенсаций.

## **Раздел 3. Менеджмент организации**

### **Тема 3.1. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента: технологии стратегического менеджмента и управление изменениями**

1. Понятие, сущность и инструментарий стратегического менеджмента.
2. Составляющие стратегического менеджмента.
3. Корпоративная стратегия, стратегия бизнес-единиц, функциональная стратегия.

4. Система стратегического управления: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии.

5. Виды планов: стратегические, тактические.

6. Особенности бизнес-планирования. Управление организационными изменениями.

### **Тема 3.2. Теория и практика подготовки и принятия управленческих решений**

1. Проблемы и решения.
2. Поведенческие модели принятия решений.
3. Рациональная организация процесса принятия решения.
4. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений.
5. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений.
6. Схема процесса принятия управленческих решений.
7. Модели принятия решений в условиях неопределенности.
8. Оценка эффективности принятых решений.

### **Тема 3.3. Теории лидерства и стили руководства**

1. Теория великих людей Р.Стогдилла. Поведенческие теории лидерства: теория Р. Лайкерта, управленческая решетка Блейка-Мутона.
2. Ситуационные теории лидерства: теория Фидлера, Теория жизненного цикла Херши-Бланшара, Теория «Путь-цель».
3. Теория группового лидерства Дж. Адаира. Транзакционный и трансформационный подходы к лидерству.
4. Руководитель в системе управления.
5. Функции современных руководителей
6. Требования к качествам руководителя и их взаимосвязь с уровнем организационной иерархии.
7. Моральные обязательства руководителя. Функции морального авторитета.
8. Концепция атрибутивного лидерства Концепция харизматического лидерства
9. Концепция преобразующего лидерства.
10. Понятие авторитета менеджера и источники его формирования.

### **Тема 3.4. Корпоративная культура и управление имиджем организации**

1. Понятия и сущность корпоративного имиджа
2. Понятия, сущность и типологии корпоративной культуры
3. Типология корпоративной культуры Г. Хоффтеда
4. Типология корпоративной культуры Р.Акоффа
5. Типология корпоративной культуры С.Ханди
6. Типология корпоративной культуры Т. Дейла и А. Кеннеди
7. Типология корпоративной культуры Ф. Клукхона и Ф.Л. Шротбека

## 8. Типология корпоративной культуры Р.Рютtingера

### **2.2 Рекомендации по оцениванию ситуационных заданий**

Количество баллов за решение практического задания по каждой из тем представлено в таблице 2.1.

## **СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ**

### **Раздел 1. Теоретические основы менеджмента**

#### **Тема 1.1. Сущность и содержание понятия «менеджмент»**

##### **Ситуационное задание № 1**

Характеристика организации: Профиль работы предприятия – строительство жилья. Конъюнктура рынка складывается для него вполне благоприятно. Показатели производственной деятельности выполняются. Руководители подразделений – опытные сотрудники, проработавшие на предприятии долгое время, имеют хорошую профессиональную репутацию, пользуются доверием и авторитетом. По-мнению руководителей, зарплата соответствует среднерыночному уровню.

Общая ситуация: В результате анализа, проведенного кадровой службой предприятия, была выявлена неблагоприятная тенденция – рост текучести персонала в отдельных производственных подразделениях. Причем основную часть увольняемых составляют рабочие. Анализ причин их ухода выявил разницу в оценке условий труда как руководителями отделов, так и самими сотрудниками. В качестве причин ухода рабочие отмечали тяжелые условия труда, многосменный график, низкую оплату, неравномерность загрузки производственных мощностей и т. п., в редких случаях – конфликтные ситуации в коллективе. Вместе с этим, руководители подразделений отмечали серьезные проблемы с трудовой дисциплиной, факты воровства, невыходов на работу без уважительных причин и т. п.

Задание: Какие меры необходимо предпринять для снижения текучести кадров в организации?

##### **Ситуационное задание № 2**

Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «IBM».

«Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».

«Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам

конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».

«Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

#### Вопросы

- 1.Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?
- 2.Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.

### **Тема 1.2. Эволюция управленческой мысли**

#### **Ситуационное задание № 1**

Приведем несколько цитат Акио Морита, совладельца и президента компании Sony:

«Никакие теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным: это могут сделать только люди».

«Самая важная задача японского менеджера состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации, как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба».

«...Как бы вы ни были хороши или удачливы и как бы вы ни были умны и ловки, ваше дело и его судьба находится в руках тех людей, которых вы нанимаете».

«Работая в промышленности с людьми, мы поняли, что они трудятся не только ради денег и что, если вы хотите их стимулировать, деньги не самое эффективное средство. Чтобы стимулировать людей, надо сделать их членами семьи и обращаться с ними, как с ее уважаемыми членами».

«Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что всех учат действовать как в семье, где каждый готов делать то, что необходимо».

«Если где-то возникает брак, считается дурным тоном, если управляющий начинает выяснять, кто допустил эту ошибку».

Прокомментируйте каждую цитату и приведите примеры их правильности или нет из собственного опыта или из российской действительности.

#### **Ситуационное задание № 2**

Директор собирается уходить из рекламного агентства Альфа (входящего в холдинг) и открывать собственный бизнес в смежной области. Акционер Альфы понимает, что с уходом директора часть клиентов и сотрудников перейдут в новую компанию Бетта, и что это повлечет за собой потерю прибыли и репутации, не хочет его отпускать.

Как вы думаете этично ли поступит директор, уводя часть клиентов в новую компанию? Ответ аргументируйте.

## **Раздел 2. Функции и методы менеджмента**

### **Тема 2.1. Функции менеджмента и их теоретическое обоснование**

#### **Ситуационное задание №1**

Господин Петров А.В. является директором предприятия, которое занимается производством и реализацией красок, лаков, эмалей для автомобилей. Предприятие занимает ведущее место на рынке и имеет свои филиалы во всех областных центрах, а также в Москве, Санкт-Петербурге, Риге, Киеве. В феврале утвердили основные показатели деятельности предприятия на следующий квартал. Была проанализирована ситуация на внешнем рынке и предложено запустить линию по производству новой сверхстойчивой краски «Агат» для удержания своих конкурентных позиций. Производство решили наладить на головном предприятии в г. Н.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Какой вид контроля имеет место в данной ситуации?
2. Какие этапы контроля не были выполнены в данной ситуации?
3. Кто несет ответственность за сложившуюся ситуацию?
4. Что должно было предпринять правление (дирекция) предприятия во избежание сложившейся ситуации?

#### **Ситуационное задание №2**

*Характеристика организации:* Профиль деятельности – страхование.

Численность персонала – более 2000 человек.

Срок работы на российском рынке – менее года после реструктуризации.

*Общая ситуация:* Вы – новый сотрудник департамента развития персонала, приглашенный в дочернюю компанию для формирования корпоративной культуры.

После двух недель работы в организации вы выяснили о ней следующее:

1. Произошло объединение двух крупных компаний, работающих в одной отрасли. Руководством принято решение, что одна из них – материнская – будет специализироваться на дорогих сегментах рынка, а дочерняя – станет работать в средних стоимостных диапазонах.

2. В ближайшие полгода надо произвести обмен клиентами, а также перевод части персонала из материнской компании в дочернюю.

3. Внедрение изменений идет в обеих фирмах полным ходом на всех уровнях параллельно.

4. В проект вложены значительные ресурсы, в том числе и человеческие: было нанято много сотрудников целыми командами под новые задачи.

5. В настоящее время в дочерней фирме существуют несколько корпоративных культур: одна проповедует стабильность и надежность, другая – гибкость, адаптивность. Третья корпоративная культура – агрессивная, напористая, поддерживается большинством приглашенных специалистов в основном высшего и среднего менеджмента.

6. У руководства есть свое видение будущего развития компании. Каждый «клан» топ-менеджеров видит свои пути реализации стратегии. Постоянно идут дебаты, но открытого обсуждения миссии и ценностей не проводилось.

7. В большинстве своем специалисты находятся в информационном вакууме и с недоверием относятся к изменениям.

8. В течение полугода никакой специальной работы по формированию корпоративной культуры в фирме не проводилось.

*Задание:* Сформулируйте ваши мероприятия по созданию концепции корпоративной культуры дочерней компании.

## Тема 2.2. Организация и ее жизненная среда.

### Ситуационное задание № 1

На основе исходных данных определить факторы внешней и внутренней среды и занести их ниже представленную форму:

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды	
	Прямого воздействия	Косвенного воздействия

1. Организационная культура
2. Потребители
3. Уровень образования населения, обеспечение объектами культуры
4. Объединенный показатель качества подготовки специалистов, поступающих в организацию
5. Акционеры
6. Демократические преобразования, количество политических фракций
7. Структура организации
8. Поставщики
9. Темпы инфляции, дефицит бюджета, конкурентоспособность страны, вес частной собственности, уровень развития финансовой системы страны
10. Технология
11. Удельный вес числа ученых в численности работающих страны
12. Конкуренты
13. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности
14. Физико-географические условия (климатические факторы, оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе, извлечение из недр природных ресурсов интенсивность по отношению к общим за-  
пасам и степень извлечения)
15. Миграция населения
16. Местные органы управления

- 17. Демографическая обстановка
- 18. Правительственные органы
- 19. Союзы и общества
- 20. Уровень компьютеризации страны
- 21. Экологические факторы
- 22. Продолжительность жизни населения.
- 23. Способ выполнения работы.
- 24. Количество забастовок с числом участников более 100 в стране
- 25. Прогноз изменения уровня доходов населения
- 26. Контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг
- 27. Количество горячих точек в мире
- 28. Построение системы управления на предприятии
- 29. Затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны
- 30. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества
- 31. Связи с кредитно-финансовыми учреждениями
- 32. Показатель качества информации, поступающей на предприятие
- 33. Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов

### **Ситуационное задание № 2**

В 1932 г. была основана японская кампания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Технике» и «Панасоник».

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

1. Не хитря, будь честным;
2. Будь хозяином на своем месте;
3. Не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуя свои знания;
4. Относись с уважением и вниманием к окружающим;
5. Все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
6. С благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества в долг;
7. Не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю»? Ответ- только один - на общество.

#### *Вопросы*

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?
3. Попытайтесь продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита доведя их число до десяти.

### **Ситуационное задание № 3**

На предприятии работает директор, 5 его заместителей, 10 функциональных служб и 15 производственных подразделений. Постройте:

- линейную структуру управления;
- функциональную структуру управления;
- линейно-функциональную структуру управления.

### **Тема 2.3. Управление конфликтами в организации**

#### **Ситуационное задание № 1**

Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Викторию Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственная и скрупулезная. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему, а расчеты и чертежи главному инженеру. Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе.

*Задание.* Нужны ли такие скрупулезные проверки работы сотрудников? Как правильно организовать Виктории работу в отделе?

#### **Ситуационное задание № 2**

Инна – руководитель секретариата крупного холдинга. Помимо других обязанностей она занималась поиском поставщиков для обеспечения жизнедеятельности офиса. Руководитель компании не был доволен прежним поставщиком канцелярских товаров и попросил Инну найти оптимальную замену. Она изучила потребности подразделений, утвердила бюджет. На основании спроса и выделенных средств выбрала две компании – «П...» и «К..». У них был сходный ассортимент и сопоставимые цены. Организация «П...» предложила Инне личное вознаграждение. В итоге она остановила свой выбор на этой компании. После первой поставки она провела опрос, который показал, что все подразделения довольны качеством канцелярских товаров. Через несколько месяцев она сделала опять заказ. Но в этот раз качество было хуже. Недовольство дошло до руководителя. Инне сделали замечание и попросили сменить поставщика. Она попала в сложную ситуацию, так как уже взяла вознаграждение и за третий заказ.

*Задание.* Оцените действия Инны. Что делать ей в сложившейся ситуации?

### **Тема 2.4. Теории и системы мотивации**

#### **Ситуационное задание № 1**

Вы – генеральный директор компании. Какие затраты на персонал вы запланируете на этапе экономического подъема вашего предприятия? Обоснуйте свой выбор.

Общая классификация затрат на персонал:

1. Оплата труда по результатам

1.1. Заработка плата

1.2. Оклады штатных сотрудников

Выплаты внештатным сотрудникам

Прочие выплаты

2. Дополнительные расходы

Дополнительные расходы на основании тарифов и законодательных актов:

Затраты на технику безопасности

Оплата больничных листов

Оплата отпусков

Оплата особых достижений

Оплата подготовки и повышения квалификации работников

Прочие расходы (единовременные пособия и т.п.)

Дополнительные расходы на социальное обслуживание в т.ч.:

Питание в столовой

Жилищная помощь

Компенсации транспортных расходов

Содержание медицинской службы на производстве

Страхование

Доплаты и др.

## **Ситуационное задание № 2**

Денис Ковальчук является Генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает так же Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премию, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

### *Вопросы для обсуждения*

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике». Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для «Ники»?
3. Как бы вы посоветовали Денису внедрять эту систему?

### **Ситуационное задание № 3**

Проанализировав теории «Х» и теории «У» Макгрегора заполните таблицу.  
Сравнительная характеристика теории «Х» и теории «У»

Описание по признакам	Теория «Х»	Теория «У»
1. Представления руководителя о человеке		
2. Практика руководства		
а) планирование		
б) организация		
г) контроль		
д) общение		
е) принятие решений		
3. Использование власти и влияния		
4. Стиль руководства		

### **Раздел 3. Менеджмент организации**

#### **Тема 3.1. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента: технологии стратегического менеджмента и управление изменениями**

### **Ситуационное задание № 1**

На основе известных теоретических требований к стратегической миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения нижеследующих известных фирм. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей? Чем отличается формулировка миссии диверсифицированной компании от узкоспециализированной?

1. Диснейленд «Мы работаем для того, чтобы взрослые и дети проводили больше времени вместе».

2. "Миссия сети отелей Ritz-Carlton — неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю".

3. Миссия Mary Kay: «Украшать жизнь женщин во всем мире, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для независимых консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста, делая все, чтобы женщины, которые сталкиваются с компанией Mary Kay, смогли реализовать себя».

4. Миссия Google: «Организовать информацию мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной».

5. Миссия Facebook: «Дать людям возможность общаться и сделать мир более открытым и единым».

6. ИКЕА: «Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей».

7. XEROX: «Распространение знаний с помощью документов».

8. Harley-Davidson: Мы осуществляем мечты людей, используя наш опыт создания самых лучших мотоциклов!

9. Миссия компании Lenovo (Леново): For those who do! Для тех, кто делает! (как вариант, «Для тех, кто действует!»).

10. Миссия Группы «Аэрофлот»: Мы работаем для того, чтобы наши клиенты могли быстро и с комфортом преодолевать огромные расстояния, а значит – быть мобильными, чаще встречаться, успешно работать и видеть мир во всем его разнообразии.

11. Миссия компании Найк (Nike): «Доносить вдохновение и инновации до каждого спортсмена\* в мире» ("Если у Вас есть тело – значит Вы спортсмен", так говорил легендарный тренер по легкой атлетике университета Орегона, и один из основателей компании Nike - Билл Бауэрман)

### **Ситуационное задание № 2**

Определить, какие из перечисленных ниже целей являются стратегическими или финансовыми, долгосрочными или краткосрочными? Результаты занесите в таблицу.

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5 до 10%.
2. Обеспечить рост доходов на 5%.
3. Обеспечить повышение качества продукции.
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 до 2 млрд руб. за 5 лет.
5. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
6. Достигнуть 20%-ного уровня доходов по акциям.
7. Добиться повышения цены акций.
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
9. Повысить конкурентоспособность фирмы.
10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов.
11. Расширить номенклатуру продукции.
12. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада
13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
15. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании.
16. Увеличить прибыль на вложенный капитал.

Стратегические цели	Финансовые цели	Долгосрочные цели	Краткосрочные цели

### **Ситуационное задание № 3**

Социальная ориентация бизнеса в Японии - важная составная часть национального стиля менеджмента. Известное выражение:

«Процветающая фирма - богатое общество» подтверждается впечатляющими успехами японской экономики и высоким уровнем жизни населения.

Из предложенных далее произвольно расположенных формулировок, отражающих стратегию японской фирмы «Орион» и методы ее реализации, составьте логически построенный алгоритм, характеризующий социально-ориентированный менеджмент этой фирмы:

- доходы от покупателя - источник инвестиций в научно-исследовательские и опытно-промышленные работы (НИОПР) и оборудование;
- часть прибыли направляется на социальные нужды и благотворительность;
- поставщик получает хорошего покупателя;
- главная цель компании - ее развитие;
- часть прибыли в виде налога пойдет на пользу общества;
- компания получает уважение в местном обществе;
- производство товаров станет лучшего качества и по более низким ценам;
- часть прибыли пойдет на дополнительные выплаты сотрудникам фирмы;
- развитие фирмы ведет к увеличению занятости населения;
- покупатель получает надежного поставщика.

### **Ситуационное задание №3**

Схематично представить и описать коммуникационный процесс на примере взаимодействия обучающийся и преподавателя в учебном процессе. Описать возможные коммуникационные барьеры и их влияние на результативность обучения.

### **Ситуационное задание №4**

Опишите на следующем примере, какие трудности могут возникнуть в процессе обмена информацией руководителя и подчиненного, при использовании следующих выражений:

- представленный отчет должен быть "адекватным";
- сделайте то-то, как только вам представится удобная возможность;
- "обязательно связывайтесь со мной, если возникнут какие-нибудь проблемы".

Какой вид коммуникационного барьера искажает передаваемую информацию? Перефразируйте данные фразы для эффективного обмена информацией с работниками.

### **Тема 3.2. Теория и практика подготовки и принятия управленческих решений**

### **Ситуационное задание № 1**

Вы менеджер фирмы по кадрам. Ваша фирма является средней по объему оборота в отрасли. В последнее время нарастили проблемы по сбыту изготовленной на фирме продукции, в частности, усиливалось запаздывание в реакции на изменение конъюнктуры рынка, что потребовало обновления руководства службы сбыта и реорганизации аппарата управления фирмой. Вам необходимо нанять менеджера-профессионала для управления службой сбыта и консультанта по проведению реорганизации аппарата управления. На эти вакансии Вы имеете следующих 4-х кандидатов:

- мистер Джонс имеет диплом менеджера по программе «МВА», ранее работал заместителем начальника отдела маркетинга в крупной фирме, 40 лет;
- мистер Хоук имеет диплом менеджера по программе «ММС» и работал вице-президентом по сбыту в средней фирме, 52 года;
- доктор Редли имеет диплом по программе «PhD» и преподает менеджмент в университете, 37 лет; кандидат наук по менеджменту
- мистер Смит имеет диплом по программе «ММ» и работал ранее руководителем внешнеторгового отделения международной корпорации, 44 года.

Кто из них Вам более подходит, на какую должность и почему?

### **Ситуационное задание № 2**

Известный американский специалист по менеджменту Питер Друкер, анализируя работу менеджеров, определил их основные неудачи:

Основные неудачи в работе менеджеров (по Питеру Друкеру)	Пути их устранения
Стремление к получению более высокой заработной платы и других материальных благ в ущерб интересам дела, сотрудникам.	
Стремление к внешним атрибутам, символам власти (дом кабинет, автомобиль).	
Забота о собственной карьере, положении в ущерб интересам своих подчиненных, присвоение себе заслуг других.	
Сокрытие своих мыслей, чувств, эмоций от сотрудников.	

1. Постарайтесь найти пути ликвидации этих неудач и сформируйте их.
2. Проанализируйте свои предложения и определите наиболее важные из них.
3. Насколько реально их осуществление, какие трудности могут встретиться у менеджеров, как их преодолеть?

### **Тема 3.3. Теории лидерства и стили руководства**

### **Ситуационное задание № 1**

Стиль руководства - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и добиться достижения целей организации.

Выделяют три ведущих стиля руководства: авторитарный, демократический, либеральный (нейтральный).

По данным критериям и стилям руководства заполните таблицу «Характерные черты классических стилей руководства»:

Критерии	Авторитарный	Демократический	Либеральный (нейтральный)
1. Постановка целей			
2. Распределение заданий			
3. Оценка работы			
4. Трудовая атмосфера			
5. Групповая сплоченность			
6. Интерес к выполнению заданий			
7. Интенсивность (качество работы)			
8. Готовность к работе			
9. Мотивация труда			

### Ситуационное задание № 2

Три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», которое находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие регионы, а объем продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината благодаря ее высокому качеству.

Однако, Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они допускали серьезные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции, добавляли в исходную продукцию не те добавки, плохо перемешивали сырье при изготовлении колбас и сосисок.... Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а потом шли домой.

Для того, чтобы повысить мотивированность и ответственность работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества выпускаемой продукции. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и

другими работниками комбината, а также провести обследование магазинов и киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшение производственного процесса. В итоге, это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работ был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали поступать и на руководителей и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочего коллектива разработали новую систему оплаты, названную «разделенным участием в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делится каждые шесть месяцев между работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым и участниками этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников комбината, представляющих его отдельные подразделения. Так работники предприятия оценивались по вкладу их в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности. Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а при необходимости и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решение по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителей группы на таком предприятии, теперь стало частью работы члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определяется следующим:

1. Люди хотят быть значимыми, и задача руководства обеспечить им это чувство значимости.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, чего Вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения на предприятии.
4. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
5. Работа руководителя заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его личным интересам, так и интересам всего предприятия.

**ЗАДАНИЕ:**

1. Какие проблемы были у предприятия, когда его возглавил Петр Романов?
2. Какие формы и методы мотивации использовал Петр Романов?
3. Какие потребности работников были удовлетворены благодаря принятым мерам (в соответствии с содержательными теориями мотивации)?

4. Какой теорией мотивации воспользовался Петр Романов? Почему Вы так считаете?

5. Отражает ли ситуационная задача характеристику системы вознаграждений на комбинате? Какие черты этой системы Вы нашли в тексте задачи?

6. Какие проблемы не удалось решить Петру Романову? Какие новые проблемы могут появиться?

7. Предложите свои методы мотивации персонала комбината и обоснуйте свое предложение.

### **Ситуационное задание № 3**

Ситуация: Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.

2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:

Уволить несогласного лидера;

Проигнорировать его мнение;

Привлечь на свою сторону;

Прочее (обосновать).

### **Ситуационное задание № 4**

В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля руководства. Принято считать, что прежде всего менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Марине.

*I. Марина, я продуктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить. "Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы..."* Здесь подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

*П. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть.*

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и, при

необходимости, вносятся корректизы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

*III. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я посетил утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.*

В этом случае дается распоряжение (что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудникам об этом попросит (например: Вы сами подпишете письмо или это сделаю я?). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

*IV. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты позаботишься об этом? Данную манеру руководства называют «делегирдование»: дается распоряжение о том, что требуется, а выполнения предоставляет самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.*

Определите свою позицию по различным стилям в руководстве – какой вариант вы считаете предпочтительным и почему?

### **2.3. Рекомендации по оцениванию презентаций.**

Количество баллов за решение практического задания по каждой из тем представлено в таблице 2.1.

## **ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ ПРЕЗЕНТАЦИЙ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ**

### **Тема 1.2. Эволюция управленческой мысли**

1. Научная школа управления: Ф.У.Тейлор, Ф.Гилбрет, Л.Гилбрет, Г.Гантт, Г.Эмерсон, Г. Форд.
2. Административная школа: функции менеджмента и 14 принципов А. Файоля.
3. Теория бюрократии и рациональности М. Вебера.
4. Школа человеческих отношений: Э. Мейо и Хотторнские исследования, М.П.Фоллетт, Школа поведенческих наук.

### **Тема 3.3. Теории лидерства и стили руководства**

1. Теория великих людей Р.Стогдилла.
2. Поведенческие теории лидерства: теория Р. Лайкерта, управленческая решетка Блейка-Мутона.
3. Ситуационные теории лидерства: теория Фидлера,
4. Теория жизненного цикла Херши-Бланшара, Теория «Путь-цель».
5. Теория группового лидерства Дж. Адаира.
6. Транзакционный и трансформационный подходы к лидерству.
7. Моральные обязательства руководителя. Функции морального авторитета.
8. Концепция атрибутивного лидерства

9. Концепция харизматического лидерства
10. Концепция преобразующего лидерства.
11. Понятие авторитета менеджера и источники его формирования.

### **Тема 3.4. Корпоративная культура и управление имиджем организации**

1. Системный анализ причин конфликтов в организации
2. Типология конфликтов в организации
3. Динамика развития конфликтов в организации
4. Способы управления конфликтами в организации.
5. Роль руководителя в управлении конфликтами в организации
6. Последствия конфликта в организации

#### **2.4. Рекомендации по оцениванию результатов контроля знаний по разделам.**

Количество баллов за решение практического задания по каждой из тем представлено в таблице 2.1.

### **КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО РАЗДЕЛАМ**

#### **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

##### **1. Дать определение понятий:**

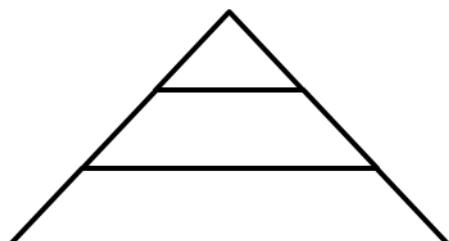
«Менеджмент», «Управление», «Цели управления», «Механизм управления», «Система управления»

##### **2. Заполните таблицу**

Функция	Сущность

Кем и когда были разработаны функции менеджмента?

##### **3. Заполните схему, указав в ней уровень управления и менеджеров, обеспечивающих решение задач с их полномочиями.**



##### **4. Перечислите принципы эффективного управления А. Файоля**

##### **5. Назовите основные этапы истории развития менеджмента:**

1. \_\_\_\_\_

2.\_\_\_\_\_

3.\_\_\_\_\_

4.\_\_\_\_\_

**6. Охарактеризуйте школы управленческой мысли**

Название школы	Представили	Основные положения

**7. Кем была сформулирована концепция «Идеальной бюрократии»?****Перечислите основные положения концепции.****8. Назовите виды планирования и их сущность.**

1-\_\_\_\_\_

2-\_\_\_\_\_

3-\_\_\_\_\_

**9. Обозначьте два основных аспекта организационного процесса**

1-\_\_\_\_\_

2-\_\_\_\_\_

**10. Перечислите теории мотивации.****РАЗДЕЛ 2. ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА****1. Установите соответствие между видом организации и ее классификационным признаком.**

По степени формализации	фонды, общественные и религиозные организации, учреждения, производственные кооперативы, ОА, ООО
По организационно-правовой форме	неформальная организация, формальная организация
По размеру	государственные, муниципальные, частные, общественные
По форме собственности	малые, средние, крупные
По расположению предприятия	производящие продукцию, выполняющие работы, оказывающие услуги.
По виду и характеру деятельности	научные, производственные, научно-производственные
По характеру сочетания науки и производства	на одной территории, на одной географической точке, на разных географических точках

**2. Установите соответствие между видом организационной структуры и ее основными характеристиками.**

Линейная структура	Наличие линейных руководителей и подразделений, которые не
--------------------	--

управления	уполномочены на принятие самостоятельных решений. Их основная цель – помогать менеджеру в управлении и выполнении отдельных функций
Штабное управление	Наличие у рядовых исполнителей нескольких руководителей, отвечающих за разные направления деятельности; минимальное число звеньев в системе управления
Функциональная структура управления	Создается на ограниченный временной промежуток для решения конкретного вопроса. Может создаваться при нештатных ситуациях.
Проектная организационная структура	Единоличное руководство подчиненными; вертикальное управление "сверху вниз"; подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя
Матричная структура управления	Создаются на основе удовлетворения запросов определенных групп потребителей
	Наличие сразу двух руководителей одного уровня, один из которых – прямой руководитель, другой – менеджер, отвечающий за реализацию проекта

**3. К возникновению конфликтов зачастую приводят (указать лишенее):**

- а) нарушение принципов управления
- б) несерьезное отношение к труду
- в) личная неорганизованность
- г) эгоистические желания
- д) психологическая несовместимость сотрудников
- е) максимальное соответствие формальной и неформальной структур коллектива
- ж) максимальное соответствие формальной и неформальной структур коллектива
- з) манипулирование
- и) поиск путей устранения потребности
- к) несоответствие слов, оценок, поступков одних членов коллектива ожиданиям
- л) социальная напряженность

**4. Установите соответствие между видом конфликта и его классификационным признаком**

Классификационным признаком	Вид конфликта
Сфера проявления	Антагонистические
Масштабы распространения	Спонтанные
Длительность, напряженность	Конструктивные
Субъекты конфликтного взаимодействия	Вертикальные
Предмет конфликта	Эмоциональные и социально-трудовые
Источники и причины возникновения	Реальные
Коммуникативная направленность	Межличностно-групповые
Последствия для организации	Слабовыраженные, быстрые
Формы и степени столкновения	Локальные

Возможности урегулирования	Различия во взглядах
----------------------------	----------------------

### 5. Заполните таблицу

№	Название теорий мотивации	Пример известной теории мотивации данного направления (ее автор)	Основные положения теории
1			
2			
3			
4			
5			
6			

### 6. Дайте ответы на открытые вопросы.

1. Опишите факторы и переменные, которые влияют на:
  - Внешнюю среду организации
  - Внутреннюю среду организации
2. Объясните чем инцидент отличается от конфликта?
3. Опишите формы завершения конфликта.
4. Опишите методику выбора оптимальной системы мотивации труда.
5. Чем миссия отличается от стратегии организации?
6. Для чего компании необходимо проводить SWOT и PEST анализ?

## РАЗДЕЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

### 1. Установите соответствие между функцией коммуникации и ее определением:

- **информационная** – передача истинных или ложных сведений;
- **интерактивная** (побудительная) – организация взаимодействия между людьми, например, согласование действий, распределение функций, влияние на настроения, убеждения, поведение собеседника путем использования различных форм взаимодействия: внушение, приказ, просьба, убеждение;
- **перцептивная** – взаимное восприятие партнеров по общению и установление на этой основе взаимопонимания;
- **экспрессивная** – возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

### 2. Составьте схему коммуникационного процесса, используя четыре базовых элемента (*Отправитель, Сообщение, Канал, Получатель*)

### 3. Перечислите внешние и внутренние организационные коммуникации, и определите какие возникают при осуществление коммуникационного процесса барьеры и какие средства помогут их преодолеть.

Тип коммуникации (например: Организация потребитель)	–	Вид коммуникации (внешняя, внутренняя)	Коммуникативные барьеры	Способ преодоления

**4. Опишите процесс подготовки, принятия и реализации управленческого решения верно заполнив таблицу.**

Этап	Краткая характеристика (1 предложение)

**5. Назовите основные подходы к принятию решений и опишите их достоинства и недостатки в применении.**

Название	Достоинства	Недостатки

**6. Заполните таблицы с указанием теорий и стиля руководства.**

**Поведенческие теории лидерства**

Теория	Стиль руководства

**Ситуационные теории лидерства**

Теория	Стиль руководства

**7. Установите правильное соответствие между источником власти и его сущностью.**

Источники власти	Сущность
Должностная (позиционная) власть	
Власть принуждения	Основана на идее, что лидер может и наказывать тех, кто не выполняет свои обязанности
Власть вознаграждения	Основана на идее, что лидер может и будет предоставлять вознаграждение, если последователи выполняют свои обязанности
Законная власть	Вытекает из положения в иерархии или должности человека; должность дает право отдавать приказы
Личная власть	
Экспертная власть	Основана на превосходстве знаний, навыков или опыта, имеющих отношение к задаче, стоящей перед группой
Референтная власть	Имеет в своей основе черты характера, имидж, исключительный дар или харизму лидера

**8. Опишите качества, которыми должен обладать лидер. Насколько вы обладаете этими качествами? Проанализируйте своих одногруппников и укажите, кто из них является лидером и почему.**

### **2.5. Рекомендации по оцениванию результатов выполнения индивидуального аналитического задания**

Количество баллов за решение практического задания по каждой из тем представлено в таблице 2.1.

### **АНАЛИТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ**

Провести комплексный анализ международной компании.

План анализа:

- 1) Общая характеристика деятельности организации;
- 2) Миссия организации;
- 3) Глобальная цель(цели) функционирования компании(организации);
- 4) Характеристика организационной структуры;
- 5) Стиль руководства;
- 6) SWOT-анализ. (с указанием сильных, слабых сторон, возможностей и угроз);

**Матрица SWOT-анализа**

	Возможности 1 2 ...	Угрозы 1 2 ...
Сильные стороны 1 2 ...	Поле СИВ	Поле СИУ
Слабые стороны 1 2 ...	Поле СЛВ	Поле СЛУ

*Для пар поля «СИВ» разрабатывается стратегия по использованию сильных сторон с использованием возможностей, полученных из внешней среды.*

*Для пар поля «СЛВ» стратегия предусматривает использование возможностей среды для преодоления слабых сторон организации.*

*Для пар поля «СИУ» стратегия предполагает использование сильных сторон для нейтрализации угроз.*

*Для пар поля «СЛУ» разрабатывается стратегия, позволяющая устранить слабые стороны и попытаться предотвратить угрозу.*

- 7) PEST-анализ (с учетом политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании);
- 8) Тактические и стратегические планы компаний;
- 9) Заключение.

**Перечень компаний для анализа (одна на выбор обучающегося)**

- |                           |                        |
|---------------------------|------------------------|
| 1. Amazon                 | 13.Nissan              |
| 2. Apple                  | 14.PepsiCo             |
| 3. Bayer                  | 15.Procter & Gamble    |
| 4. Ford Motor Company     | 16.Royal Dutch Shell   |
| 5. Groupe Auchan          | 17.Samsung Electronics |
| 6. Johnson & Johnson      | 18.Toyota Motor        |
| 7. Leroy Merlin           | 19.Unilever            |
| 8. McDonald's             | 20.Volkswagen Group    |
| 9. Metro Group            | 21.Wall-Mart Store     |
| 10.Microsoft              | 22.Аэрофлот            |
| 11.Mondelez International | 23.Газпром             |
| 12.Nestle                 | 24.Лукойл              |

**2.6. Рекомендации по оцениванию результатов выполнения научного исследования**

Количество баллов за решение практического задания по каждой из тем представлено в таблице 2.1.

**2.7. Рекомендации по оцениванию результатов выполнения конспекта лекций**

Количество баллов за решение практического задания по каждой из тем представлено в таблице 2.1.

**2.8. Рекомендуемые темы курсовой работы для проверки уровня компетенции\***

\* Критерии оценивания курсовой работы представлены в методических рекомендациях по выполнению курсовой работы

1. Влияние факторов общественного развития на формирование исторических этапов эволюции менеджмента.
2. Оценка подходов к решению проблем управления на различных исторических этапах развития отечественного менеджмента.
3. Основные школы в теории менеджмента и их отражение в деятельности современной организации.
4. Школа научного управления. Применение ее достижений в современных условиях

5. Административная школа управления, ее значение в формировании представления об организации как системе управления
6. Развитие теории управления и её отражение в деятельности современных организаций.
7. Модель организации (предприятия) как объекта управления: закрытая и открытая система.
8. Миссия, цели и задачи менеджмента организации (предприятия).
9. Стили руководства в системе менеджмента организации.
10. Мотивация труда и организация материального стимулирования работников организации.
11. Организационная структура управления организацией.
12. Ответственность, разделение ответственности и делегирование полномочий в менеджменте.
13. Процесс управления и методы принятия управленческих решений.
14. Внешняя среда организации как совокупность генеральной и функциональной среды.
15. Внутренняя среда организации и ее корпоративная культура (символы, предания, герои, церемонии, девизы).
16. Управление мотивацией персонала на предприятии.
17. Формирование корпоративной культуры на предприятии.
18. Элементы и факторы стратегического управления предприятием.
19. Анализ влияния организации взаимодействий и полномочий на эффективность деятельности организации.
20. Анализ эффективности применения различных методов разрешения конфликтов в организации.
21. Особенности стратегического управления организацией (корпоративная стратегия, бизнес-стратегия, функциональная стратегия и т.д.).
22. Стратегическое планирование в организации.
23. Особенности управления на производственных предприятиях.
24. Особенности управления на предприятиях сферы услуг.
25. Особенности управления малыми предприятиями.
26. Роль коммуникаций в деятельности организации.
27. Место социальной ответственности и этики в управлении фирмой.
28. Власть и личное влияние в организациях.
29. Роль лидерства в достижении целей организации.
30. Конфликты в организациях и эффективные методы их регулирования.
31. Управление человеческими ресурсами в организациях.
32. Современные методы и национальные особенности проведения деловых переговоров
33. Бизнес-планирование и его роль в рыночной экономике.
34. Формирование и поддержание организационной культуры как фактора повышения конкурентоспособности
35. Роль организационной структуры в эффективности управления организацией.

36. Формирование морально-психологического климата в организации.
37. Менеджмент как организационно-целевое управление.
38. Основные функции в системе менеджмента.
39. Системный подход при анализе потенциала организации.
40. Анализ внешней и внутренней среды организации.
41. Выбор стиля руководства в организации.
42. Человеческий фактор в управлении организацией.
43. Управление процессом реализации изменений и нововведений в организации.
44. Управление поведением в конфликтных ситуациях.
45. Процессы принятия решений в организации.
46. Влияние процесса коммуникаций на эффективность управления организацией.
47. Организационная культура и ее роль в современных организациях.
48. Жизненный цикл организации и управление организацией.
49. Корпоративная культура в организации.
50. Формирование репутации и стиля организации.
51. Самоменеджмент современной организации.
52. Особенности менеджмента в многонациональных компаниях.
53. Национальная культура в международном менеджменте.
54. Бизнес-планирование как одна из предпосылок успешного функционирования предприятия;
55. Влияние информационных технологий на продуктивную деятельность предприятия.
56. Влияние внешних факторов на деятельность организации.
57. Сильные и слабые стороны деятельности организации.
58. Влияние внутренних факторов на функционирование предприятия.
59. Основные задачи и функции тайм-менеджмента в современной организации.
60. Процесс формирования имиджа компании.

**ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ**

<b>№ п/п</b>	<b>Содержание оценочного средства</b>	
<b>Раздел 1. Теоретические основы менеджмента</b>		
<b>Тема 1.1 Сущность и содержание понятия «менеджмент»</b>		
1.	Сущность и содержание понятия «менеджмент».	
2.	Основные этапы истории менеджмента.	
3.	Основные принципы и методы управления.	
<b>Тема 1.2 Эволюция управленческой мысли</b>		
4.	Школа научного управления	
5.	Классическая (административная) школа управления	
6.	Классическая (административная) школа управления	
7.	Школа количественных методов	
8.	Влияние информационных технологий на развитие теории и практике менеджмента.	
<b>Раздел 2. Функции и методы менеджмента</b>		
<b>Тема 2.1 Функции менеджмента и их теоретическое обоснование</b>		
9.	Общая характеристика основных функций менеджмента	
10.	Цель, содержание и результаты выполнения функции планирования	
11.	Цель, содержание и результаты выполнения функции организации	
12.	Цель, содержание и результаты выполнения функции мотивации	
13.	Цель, содержание и результаты выполнения функции координации	
14.	Сущность и виды контроля в менеджменте	
<b>Тема 2.2 Организация и ее жизненная среда.</b>		
15.	Понятие и общая характеристика организаций	
16.	Классификация организаций	
17.	Внутренняя и внешняя среда организации	
18.	Понятие организационной структуры. Критерии выбора оргструктуры	
19.	Линейная структура управления производством (признаки, преимущества и недостатки).	
20.	Линейно-функциональная структура управления производством (признаки, преимущества и недостатки)	
21.	Матричная структура управления производством (признаки, преимущества и недостатки)	
<b>Тема 2.3 Теории и системы мотивации</b>		
22.	Пирамида А. Маслоу.	

23.	Понятие, сущность и виды мотивации	
24.	Содержательные теории мотивации	
25.	Процессуальные теории мотивации	

### **Раздел 3. Менеджмент организации**

#### **Тема 3.1 Стратегические и тактические планы в системе менеджмента: технологии стратегического менеджмента и управление изменениями**

26.	Понятие, сущность и инструментарий стратегического менеджмента	
27.	Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	
28.	Корпоративная стратегия, стратегия бизнес-единиц, функциональная стратегия	
29.	Система стратегического управления: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии	
30.	Система стратегического управления: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии	
31.	Метод PEST-анализа в стратегическом управлении	
32.	Метод SWOT-анализа в стратегическом управлении	

#### **Тема 3.3 Теория и практика подготовки и принятия управленческих решений**

33.	Классификация управленческих решений	
34.	Методы и методики, используемые в процессе принятия решений	
35.	Модели принятия решений в условиях неопределенности	
36.	Процесс подготовки, принятия и реализации управленческого решения	

#### **Тема 3.3 Теории лидерства и стили руководства**

37.	Понятие и сущность власти	
38.	Стиль руководства: понятие и виды	
39.	Концепция атрибутивного лидерства	
40.	Концепция харизматического лидерства	
41.	Понятие авторитета менеджера и источники его формирования	
42.	Концепция преобразующего лидерства	

#### **Тема 3.4 Коммуникации в организационном управлении**

43	Понятие, цели, функции, средства коммуникации	
44	Межличностные и организационные коммуникации	
45	Коммуникативные барьеры и способы их преодоления	
46	Понятие и сущность конфликта. Основные структурные элементы конфликта в организации	
47	Системный анализ причин конфликтов в организации	
48	Типология и динамика развития конфликтов в организации	
49	Роль руководителя в управлении конфликтами в организации	
50	Методы изучения конфликтов в организации	

**ПРИМЕР ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА**

**Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент**

**Профиль «Логистика»**

**Кафедра маркетинга и логистики**

**Учебная дисциплина «Общий менеджмент»**

**Курс \_1\_ Семестр \_2\_ Форма обучения \_\_очная\_\_\_\_\_**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1****Теоретические вопросы.**

1. Сущность и содержание понятия «менеджмент».
2. Линейная структура управления производством (признаки, преимущества и недостатки).
3. Особенности бизнес-планирования. Управление организационными изменениями.

*Экзаменатор:* канд.экон.наук., доцент

Т.А. Попова

Утверждено на заседании кафедры «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_г.  
(протокол №\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_г.)

*Зав. кафедрой:* канд. экон. наук., доцент

Т.А. Попова