

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДАГЕСТАНСКАЯ АКАДЕМИЯ ОБРАЗОВАНИЯ И КУЛЬТУРЫ»**

УТВЕРЖДАЮ
И.о. ректора ДАОК
Н.К. Мирзоева

«22» *мая* 2022 г.



Методические материалы по освоению дисциплины

Б.1.О.17 ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль: Менеджмент организации

Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная

Дербент, 2022 г.

Методические материалы по изучению дисциплины предназначены для обучающихся очной, очно-заочной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.03.02 - Менеджмент, профиль: менеджмент организации.

1. Методические материалы по изучению дисциплины составлены на основании . Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 970 от 12.08.2020 г. (зарегистрирован Минюстом Российской Федерации от 25.08.2020 № 59449);

I. Методические рекомендации к лекционным занятиям

При освоении всех разделов программы особое внимание уделяется организации лекционных, практических занятий, а также реализации активных форм обучения и самостоятельной работы обучающихся. Все модели организации обучения по дисциплине способствуют более глубокому пониманию проблем и стратегий экспертной и консультационной деятельности.

Преподавателю необходимо предоставить каждому из обучающихся в электронном виде материал, необходимый и достаточный для оформления презентации, отражающей основные положения теоретических основ и практических методов дисциплины.

Практические занятия предполагают участие в групповых дискуссиях, групповой проектной деятельности, мини-конференциях, круглых столах.

Самостоятельная работа обучаемых имеет целью закрепление и углубление полученных знаний и навыков, подготовку к предстоящим занятиям и экзамену по дисциплине, а также формирование навыков умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний.

1.1. Методические рекомендации для преподавателя

Лекция – один из методов обучения, одна из основных системообразующих форм организации учебного процесса в вузе. Лекционное занятие представляет собой систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем-лектором учебного материала, как правило, теоретического характера. Такое занятие представляет собой элемент технологии представления учебного материала путем логически стройного, систематически последовательного и ясного изложения.

Цель лекции – организация целенаправленной познавательной деятельности обучающихся по овладению программным материалом учебной дисциплины. Чтение курса лекций позволяет дать связанное, последовательное изложение материала в соответствии с новейшими данными науки, сообщить слушателям основное содержание предмета в целостном, систематизированном виде. В ряде случаев лекция выполняет функцию основного источника информации: при отсутствии учебников и учебных пособий, чаще по новым курсам; в случае, когда новые научные данные по той или иной теме не нашли отражения в учебниках; отдельные разделы и темы очень сложны для самостоятельного изучения. В таких случаях только лектор может методически помочь обучающимся в освоении сложного материала.

Задачи лекции заключаются в обеспечении формирования системы знаний по учебной дисциплине, в умении аргументировано излагать научный материал, в формировании профессионального кругозора и общей культуры, в отражении еще не получивших освещения в учебной литературе новых достижений науки, в оптимизации других форм организации учебного процесса.

Функции лекции – информационная, мотивационная, ориентировочная, воспитательная – реализуются в изложении системы знаний, в формировании познавательного интереса к содержательной стороне учебного материала и профессиональной мотивации будущего специалиста, в обеспечении основ для дальнейшего усвоения учебного материала, в формировании сознательного отношения к процессу обучения, стремления к самостоятельной работе и всестороннему овладению направлением подготовки, в развитии интереса к учебным дисциплинам.

Лекция представляет собой совокупность нескольких уровней:

организационный уровень, на котором решается вопрос о количестве часов, соотношении лекций, практических и лабораторных занятий;

дидактический уровень, на котором происходит разработка плана лекции (или системы лекций), выбор типа лекции (вводной, обзорной, проблемной, обобщающей),

ввод демонстраций, экспериментов, технических средств, учет уровня подготовки аудитории;

методический уровень, на котором осуществляется разработка отдельных лекций, постановка учебных и воспитательных задач, подбор конкретного материала, определение логического аппарата, разработка методики демонстрации эксперимента, использование наглядности технических средств, введение фактов из практики, учет отражения лекций на практических и лабораторных работах

Общие требования к организации и проведению лекционных занятий

Организационно-методической базой проведения лекционных занятий является рабочий учебный план направления подготовки. При подготовке лекционного материала преподаватель обязан руководствоваться рабочей учебной программой по дисциплине.

При чтении лекций преподаватель имеет право самостоятельно выбирать формы и методы изложения материала, которые будут способствовать качественному его усвоению. При этом преподаватель в установленном порядке может использовать технические средства обучения, имеющиеся на кафедре и в институте.

Вместе с тем, всякий лекционный курс является в определенной мере авторским, представляет собой творческую переработку материала и неизбежно отражает личную точку зрения лектора на предмет и методы его преподавания. В этой связи представляется целесообразным привести некоторые общие методические рекомендации по построению лекционного курса и формам его преподавания.

Проведение занятий с аудиторией слушателей (обучающихся) является публичным видом деятельности, определяющим ряд специфических требований к преподавателю:

- преподаватель должен иметь опрятный внешний вид;
- преподаватель обязан владеть культурой речи;
- поведение преподавателя при любых ситуациях должно быть корректным и достойным;
- преподаватель несет личную ответственность (в пределах заключенного с администрацией вуза контракта) за правильность и достоверность излагаемого материала.

Преподаватель, назначенный для чтения лекций в ближайшем семестре по новой для кафедры дисциплине, обязан до начала этого семестра подготовить учебно-методические материалы, необходимые для проведения лекционных занятий. Преподаватель, назначенный вести лекционные занятия в ближайшем семестре по традиционной для кафедры дисциплине, обязан до начала этого семестра обновить имеющиеся учебно-методические материалы с учетом современных достижений соответствующей отрасли знаний. Обычно это выражается в дополнении конспекта лекций последними научными данными по излагаемым на лекциях проблемам, в корректировке тематики лекций и рекомендациях новых литературных источников. Для дисциплин, динамично развивающихся в последние годы, возможна переработка рабочей учебной программы и контрольных заданий.

Соблюдение трудовой дисциплины в работе преподавателя – необходимое требование обеспечения высокого уровня образовательного процесса. Преподаватель обязан проводить лекционные занятия в строгом соответствии с годовым учебным графиком и утвержденным на его основе расписанием занятий.

Категорически запрещается заканчивать лекционные занятия ранее или позже установленного в расписании времени, досрочно (до окончания семестра) завершать чтение курса, самовольно изменять время или место проведения лекционных занятий.

В случае возникновения объективной необходимости переноса занятий на другое время или в другую аудиторию, преподаватель обязан заблаговременно согласовать это изменение с заведующим кафедрой.

Не допускается отмена лекции. При возникновении форс-мажорных обстоятельств, преподаватель, назначенный для чтения лекций, обязан заблаговременно информировать заведующего кафедрой или его заместителя о невозможности проведения занятий с тем,

чтобы у руководства кафедры была возможность найти замену или внести изменения в расписание занятий.

Преподаватель, проводящий лекционные занятия, обязан вести учет посещаемости обучающихся – по журналам групп, собственным ведомостям посещаемости или другим способом.

Сведения о посещаемости обучаемыми лекционных занятий должны регулярно передаваться в учебный отдел для анализа.

Порядок подготовки лекционного занятия:

- изучение требований программы дисциплины;
- определение целей и задач лекции;
- разработка плана проведения лекции;
- подбор литературы (ознакомление с методической литературой, публикациями периодической печати по теме лекционного занятия);
- отбор необходимого и достаточного по содержанию учебного материала;
- определение методов, приемов и средств поддержания интереса, внимания, стимулирования творческого мышления обучающихся;
- написание конспекта лекции;
- моделирование лекционного занятия;
- осмысление материалов лекции, уточнение того, как можно поднять ее эффективность.

Порядок проведения лекционного занятия.

Лекция как элемент образовательного процесса должна включать следующие этапы:

- формулировку темы лекции;
- указание основных изучаемых разделов или вопросов и предполагаемых затрат времени на их изложение;
- изложение вводной части;
- изложение основной части лекции;
- краткие выводы по каждому из вопросов;
- заключение;
- рекомендации литературных источников по излагаемым вопросам.

Начальный этап каждого лекционного занятия – оглашение основной темы лекции с краткой аннотацией предлагаемых для изучения вопросов. Преподаватель должен сообщить о примерном плане проведения лекции и предполагаемом распределении бюджета времени. Если очередное занятие является продолжением предыдущей лекции, необходимо кратко сформулировать полученные ранее результаты, необходимые для понимания и усвоения изучаемых вопросов.

В *вводной части* достаточно кратко характеризуется место и значение данной темы в курсе, дается обзор важнейших источников и формулируются основные вопросы или задачи, решение которых необходимо для создания стройной системы знаний в данной предметной области. В этой части лекции демонстрируются основные педагогические методы, которые будут использоваться при изложении материала и устанавливается контакт с аудиторией.

Основная часть лекции имеет своей целью раскрытие содержания основных вопросов или разделов и определяется логической структурой плана лекции. При этом используются основные педагогические способы изложения материала: описание-характеристика, повествование, объяснение и др. Преподаватель должен также умело использовать эффективные методические приемы изложения материала – анализ, обобщение, индукцию, дедукцию, противопоставления, сравнения и т.д., обеспечивающие достаточно высокий уровень качества учебного процесса.

В *заключительной части лекции* проводят обобщение наиболее важных и существенных вопросов, делаются выводы, формулируются задачи для самостоятельной работы обучающихся и указывается рекомендуемая литература. Оставшееся время используют для ответов на вопросы, задаваемые обучающимися, и для возможной дискуссии о содержании лекции.

Методические рекомендации к содержанию лекции

Содержание лекционного материала должно строго соответствовать содержательной части утвержденной рабочей учебной программы дисциплины.

Содержание лекционного занятия как важнейшего элемента учебного процесса должно выполнять следующие *функции*:

- информационную – изложение системы знаний, какого-либо объема научной информации;
- мотивационную – формирование познавательного интереса к содержанию учебной дисциплины и профессиональной мотивации будущего специалиста, содействие активизации мышления обучающихся;
- установочную – обеспечение основы для дальнейшего усвоения учебного материала;
- воспитательную – формирование сознательного отношения к процессу обучения, стремления к самостоятельной работе и всестороннему овладению профессиональными навыками.

Содержание и форма проведения лекционного занятия должны соответствовать требованиям, определяющим качественный уровень образовательного процесса. К ним относятся:

- научная обоснованность, информативность и современный научный уровень дидактических материалов, излагаемых в лекции;
- методически отработанная и удобная для восприятия последовательность изложения и анализа, четкая структура и логика раскрытия излагаемых вопросов;
- глубокая методическая проработка проблемных вопросов лекции, доказательность и аргументированность, наличие достаточного количества ярких, убедительных примеров, фактов, обоснований, документов и научных доказательств;
- яркость изложения, эмоциональность, использование эффективных ораторских приемов – выведение главных мыслей и положений, подчеркивание выводов, изложение доступным и ясным языком, разъяснение вновь вводимых терминов и названий;
- вовлечение в познавательный процесс аудитории, активизация мышления слушателей, постановка вопросов для творческой деятельности;
- использование возможностей информационно-коммуникационных технологий, средств мультимедиа, усиливающих эффективность образовательного процесса.

Содержание лекции должно соответствовать основным дидактическим принципам, которые обеспечивают соответствие излагаемого материала научно-методическим основам педагогической деятельности. Основными из них являются *целостность, научность, доступность, систематичность и наглядность*.

Целостность лекции обеспечивается созданием единой ее структуры, основанной на взаимосвязи задач занятия и содержания материала, предназначенного для усвоения обучающихся. В тех случаях, когда на одном занятии достигнуть такой целостности не представляется возможным, это должно быть специально обосновано лектором ссылками на предыдущее или последующее изложение, на литературные и другие источники.

Научность лекции предполагает соответствие материала основным положениям современной науки, абсолютное преобладание объективного фактора и доказательность выдвигаемых положений. Для научно обоснованной лекции характерны ясность, логичность, аргументированность, точность и сжатость.

Принцип *доступности* лекции предполагает, что содержание учебного материала должно быть понятным, а объем этого материала посильным для всех обучающихся. Это

означает, что степень сложности лекционного материала должна соответствовать уровню развития и имеющемуся запасу знаний и представлений обучающихся.

Систематичность лекционного материала определяется взаимосвязью изучаемого материала с ранее изученным, постепенным повышением сложности рассматриваемых вопросов, взаимосвязью частей изучаемого материала, обобщением изученного материала, стройностью изложения материала по содержанию и внешней форме его подачи, рубрикацией курса, темы, вопроса и единообразием структуры построения материала.

Принцип *наглядности* содержания лекции требует использования при чтении лекции визуальных носителей информации в виде презентаций, наглядных пособий, плакатов, таблиц и т.п., поскольку основной поток информации в учебном процессе воспринимается обучаемым зрительно. Демонстрационный материал во всех случаях должен играть *подчиненную роль* и не подменять содержания лекции. В каждый момент лекции необходимо демонстрировать только тот наглядный материал, который иллюстрирует изучаемые положения.

Использование вспомогательных средств

Демонстрационные материалы желательно делать крупными, неяркими, без второстепенных деталей, которые рассеивают внимание обучающихся. И хотя они помогают выделить в лекции главное, не нужно их представлять слушателям заранее – это отвлекает внимание аудитории.

Эффективность лекции может быть повышена за счет рационального использования технических средств, которые сокращают затраты времени на чисто техническую работу, связанную с воспроизведением и прочтением (надиктовыванием) плана лекции, рекомендуемой литературы, построением диаграмм, графиков, записью определений, цитат. Комплекты технических средств нужно готовить к каждой лекции заблаговременно, не перегружая ими аудиторию.

Применение на лекциях вспомогательных средств, главным образом демонстрационных, повышает интерес к изучаемому материалу, обостряет и направляет внимание, усиливает активность восприятия, способствует прочному запоминанию.

В аудиториях, оборудованных мультимедийными средствами обучения наиболее четко осуществляется связь лекционного материала с наглядностью, а также экономится время лектора. Однако проведение лекций в автоматизированных аудиториях, с широким использованием средств наглядности значительно изменяет методику лекционного преподавания. Педагогический эффект достигается единством системы информационного обеспечения и технических средств обучения.

Краткая характеристика основных видов лекций

Объем и содержание лекции зависят от классификационных характеристик лекционного занятия. Существуют классификации лекций по типам и методам их проведения.

Классификация лекций по типам подразумевает их дифференциацию по месту в лекционном или учебном курсе. По этому признаку различают вводную, установочную, программную, обзорную и итоговую лекции.

Вводная лекция читается в начале курса с целью дать обучающимся общее представление о его содержании, месте в учебном процессе и роли в их будущей практической деятельности. Такая лекция в значительной степени носит популярный характер и читается монологически. На вводной лекции обычно указывается список необходимой для работы литературы, разъясняется, какие вопросы будут изучены на практических или лабораторных занятиях и т.п.

Установочная лекция включает изложение целей изучения дисциплины, её актуальность, а также описание организации учебного процесса и требования к обучающимся по исходному уровню знаний и умений. Кроме того, кратко доводится основное содержание тем учебной программы, обзор основного материала предмета, даются общие уста-

новки на самостоятельное овладение содержанием курса или его части. Лекция такого типа, как правило, носит объяснительный характер, возможно, с использованием демонстрационного материала.

Программная лекция проводится в соответствии с учебной программой курса и является основным типом лекционных занятий. На таких лекциях в рамках бюджета времени, отводимого учебным планом на дисциплину, излагается основное содержание изучаемой дисциплины.

Обзорная лекция представляет собой систематизацию знаний на более высоком уровне. Такая лекция близка по своему содержанию к установочной, но имеет более информативный характер. На ней преобладает монолог преподавателя, который излагает базовые дефиниции курса, при этом материал представляется в большей степени в расчете на самостоятельную работу обучающихся.

Итоговая лекция, как правило, завершает изучение курса, обобщает пройденное за весь период. На итоговой лекции выделяются основные идеи курса, показывают, каким образом можно использовать полученные знания на практике и при изучении других дисциплин. Подводятся итоги изучения дисциплины, показывается ее значение в формировании научного мировоззрения, обсуждаются особенности экзамена по дисциплине.

По форме организации лекции бывают проблемными, информационными, лекцией-визуализацией, лекцией-вдвоем, лекцией с заранее запланированными ошибками, лекцией пресс-конференцией, лекцией-дискуссией, лекцией-беседой, лекцией с применением обратной связи, лекцией с опорным конспектированием, носить другие нетрадиционные формы.

В отличие от информационной лекции, в проблемной лекции, лекции-визуализации, лекции вдвоем, лекции с заранее запланированными ошибками и лекции-пресс-конференции происходит активное освоение содержания обучения с включением механизмов теоретического мышления и всей структуры психических функций. В этом процессе обучающиеся проявляют собственную активность в контексте диалогического взаимодействия и общения в ходе лекции.

Основным признаком *информационной лекции* является простой способ передачи готовых знаний через монологическую форму общения.

Лекции проблемного характера отличается то, что процесс познания обучающихся приближается к поисковой, исследовательской деятельности. При этом обеспечивается достижение трех основных целей: усвоение теоретических знаний, развитие теоретического мышления и формирование познавательного интереса к содержанию учебного предмета и профессиональной мотивации будущего специалиста.

На такой лекции новое знание вводится через проблемности вопроса, задачи или ситуации. При этом процесс познания обучающихся в сотрудничестве и диалоге с преподавателем приближается к исследовательской деятельности. Содержание проблемы раскрывается путем организации поиска ее решения или суммирования и анализа традиционных и современных точек зрения.

Успешность достижения цели проблемной лекции обеспечивается совместными усилиями преподавателя и аудитории слушателей. Основная задача лектора состоит не столько в передаче информации, сколько в приобщении обучающихся к объективным противоречиям развития научного знания и способам их разрешения. В сотрудничестве с преподавателем обучающиеся открывают для себя новые знания, постигают теоретические особенности своей профессии.

В отличие от содержания информационной лекции, которое вносится преподавателем с самого начала известный, подлежащий запоминанию материал, на проблемной лекции новое знание вводится как неизвестное для обучающихся. Этот дидактический прием позволяет создать у них иллюзию открытия уже известного в науке. Обучающихся не просто перерабатывает информацию, а переживает ее усвоение как субъективное откры-

тие еще неизвестного для себя знания. Здесь непосредственно задействовано мышление обучаемого и его личностное отношение к усваиваемому материалу.

На проблемной лекции включение мышления слушателя осуществляется преподавателем с помощью создания проблемной ситуации. Включение в проблемную ситуацию можно охарактеризовать как состояние человека, задавшего вопрос самому себе о неизвестном для него знании. Носителем нового знания первоначально является преподаватель, который строит лекцию таким образом, чтобы обусловить появление вопроса в сознании обучаемого.

Для этого учебный материал представляется в форме учебной проблемы. Она имеет логическую форму познавательной задачи, фиксирующей некоторое противоречие в ее условиях и завершающейся вопросом, который это противоречие объективирует. Неизвестным является ответ на вопрос, которое обучающийся переживает как интеллектуальное затруднение. Проблемная ситуация возникает после обнаружения противоречий в исходных данных учебной проблемы.

Особым классом учебных проблем, содержащих противоречие, являются такие, которые в истории науки имели статус научных проблем и получили свое разрешение в трудах ученых, в производственной и социальной практике.

Содержание проблемной лекции должно отражать новейшие достижения науки, объективные противоречия на пути научного познания и усвоения его результатов в обучении. Таким образом, для проблемного изложения отбираются узловые, важнейшие разделы курса, которые составляют концептуальное содержание учебной дисциплины, являются наиболее сложными для усвоения обучаемые или являются наиболее важными для будущей профессиональной деятельности.

В условиях проблемной лекции приоритет принадлежит устному изложению диалогического характера. С помощью таких методических приемов как постановка проблемных вопросов, выдвижение гипотез и их подтверждение или опровержение, обращение к обучающимся за помощью и т.д. преподаватель побуждает их к совместному размышлению, дискуссии, которая может начаться непосредственно на лекции или на следующем семинаре.

Таким образом, лекция становится проблемной, если реализуются два взаимосвязанных условия:

1) реализация принципа проблемности при отборе и дидактической обработке содержания учебного курса;

2) реализация принципа проблемности при развертывании этого содержания непосредственно на лекции.

В зависимости от методического замысла проблемной лекции диалогическое общение преподавателя с аудиторией может строиться как живой диалог с обучаемыми по ходу лекции на тех ее этапах, где он дидактически целесообразен, либо как внутренний диалог. В последнем случае обучающиеся вместе с преподавателем (во внутреннем диалоге с ним) ставят вопросы и отвечают на них или фиксируют вопросы в конспекте для последующего выяснения в ходе самостоятельных занятий, индивидуальной консультации с преподавателем либо же обсуждения на семинаре. Поэтому лекции проблемного характера необходимо дополнять системой семинарских занятий, организуемых как дискуссии.

Другая форма лекции – *лекция-визуализация* – является результатом поиска новых возможностей реализации известного в дидактике принципа наглядности, содержание которого меняется под влиянием данных психолого-педагогической науки, форм и методов активного обучения. В пользу лекции-визуализации свидетельствует то, что способность преобразовывать устную и письменную информацию в визуальную форму является профессионально важным качеством представителей широкого круга профессий. Лекция-визуализация представляет собой визуальную форму подачи лекционного материала средствами ИКТ или аудио- и видеотехники (видео-лекция). Чтение такой лекции сводится к развернутому или краткому комментированию просматриваемых визуальных материалов.

Процесс визуализации представляет собой свертывание мыслительных содержаний, включая разные виды информации, в наглядный образ (на этом принципе основана, например, разработка разного рода знаков, эмблем, профессиональных символов); будучи воспринятым, этот образ, может быть развернут и служить опорой для мыслительных и практических действий.

Практически любая форма визуальной информации содержит в себе те или иные элементы проблемности. Поэтому процесс визуализации способствует созданию проблемной ситуации, разрешение которой осуществляется на основе анализа, синтеза, обобщения, свертывания или развертывания информации, т.е. включением активной мыслительной деятельности. Преподаватель должен использовать такие формы наглядности, которые не только дополняют словесную информацию, но и сами выступают носителями содержательной информации.

Подготовка лекции-визуализации преподавателем состоит в перекодировании, переконструировании учебной информации по теме лекционного занятия в визуальную форму для предъявления обучающимся через технические средства обучения или схемы, рисунки, чертежи.

Чтение лекции-визуализации сводится к связному, развернутому комментированию преподавателем подготовленных визуальных материалов, полностью раскрывающих тему данной лекции.

Лучше использовать разные виды наглядности – натуральной, изобразительной, символической. При переходе от текста к зрительной форме или от одного вида наглядности к другому теряется некоторое количество информации. Однако это может быть преимуществом, поскольку позволяет сконцентрировать внимание на наиболее важных аспектах и особенностях содержания лекции, способствовать его пониманию и усвоению.

Лекцию-визуализацию лучше использовать на этапе введения слушателей в новый раздел, тему или дисциплину. Возникающая при этом проблемная ситуация создает психологическую установку на изучение материала.

Динамизацию проблемного содержания учебного материала в живом диалогическом общении двух преподавателей между собой можно осуществить в *лекции вдвоем*. Лекция вдвоем (бинарная лекция) – это разновидность чтения лекции в форме диалога двух преподавателей (либо как представителей двух научных школ, либо как теоретика и практика). Необходимы: демонстрация культуры дискуссии, вовлечение в обсуждение проблемы обучающихся.

Здесь моделируются разнообразные профессиональные ситуации, обсуждение теоретических вопросов с разных позиций двумя специалистами, например представителями двух научных школ, теоретиком и практиком, сторонником и противником какой-то концепции и т.д.

Диалог преподавателей должен демонстрировать культуру совместного поиска разрешения разыгрываемой проблемной ситуации, должен втягивать в общение слушателей, которые начинают задавать вопросы, высказывать свои позиции, демонстрировать эмоциональный отклик на происходящее. Наличие двух источников персонифицированной информации вынуждает обучающихся сравнивать разные точки зрения, делать выбор, присоединяться к одной из них или вырабатывать свою. Кроме того, слушатели получают наглядное представление о культуре дискуссии, способах ведения диалога, совместного поиска.

Подготовка и чтение лекции вдвоем предъявляют повышенные требования к подбору преподавателей. Они должны быть интеллектуально и личностно совместимы, владеть развитыми коммуникативными умениями, способностями к импровизации, быстрой реакции, показывать высокий уровень владения предметным материалом, выходящим за пределы содержания темы.

Одной из трудностей лекции вдвоем является привычная установка обучающихся на получение достоверной информации от одного источника. Две позиции, развиваемые лекторами, иногда вызывают неприятие самой формы обучения.

Последний тип лекции – *лекция-пресс-конференция*. Назвав тему лекции, преподаватель просит обучающихся письменно задать ему вопросы по данной теме. Каждый обучающийся должен в течение 2-3 минут сформулировать наиболее интересующий его вопрос, написать на бумажке и передать преподавателю. Затем лектор в течение 3-5 минут сортирует вопросы по их смысловому содержанию и начинает читать лекцию. Изложение материала строится не как ответ на каждый заданный вопрос, а в виде связного раскрытия темы, в процессе которого формулируются соответствующие ответы. В завершение лекции преподаватель проводит итоговую оценку вопросов как отражения знаний и интересов обучающихся.

Необходимость сформулировать вопрос и грамотно его задать активизирует мышление, а ожидание ответа на него – внимание агистранта. Может оказаться, что не все могут задавать вопросы, сформулировать их грамотно. Это служит для преподавателя свидетельством уровня знаний слушателей, степени их включенности в содержание курса и в совместную работу с преподавателем, заставляет совершенствовать процесс преподавания всего курса.

С помощью лекции-пресс-конференции преподаватель может составить модель аудитории слушателей – ее установок, ожиданий, возможностей. Это особенно ценно при первой встрече со слушателями, в том числе с первокурсниками, или в начале чтения курса, при введении новых дисциплин.

В середине темы данного типа лекция направлена на привлечение внимания обучающихся к узловым моментам учебного материала, уточнение представлений преподавателем о степени усвоения материала, систематизацию знаний, коррекцию выбранной системы лекционной и семинарской работы по курсу.

Основная цель лекции-пресс-конференции в конце темы или раздела – подведение итогов лекционной работы. Такого рода лекцию можно провести по окончании всего курса с целью обсуждения перспектив применения теоретических знаний на практике.

Есть и иное понимание лекции-пресс-конференции: она проводится как научно-практическое занятие, с заранее поставленной проблемой и системой докладов, длительностью 5-10 минут. Каждое выступление представляет собой логически законченный текст, заранее подготовленный в рамках предложенной преподавателем программы. Совокупность представленных текстов позволит всесторонне осветить проблему. В конце лекции преподаватель подводит итоги самостоятельной работы и выступлений обучающихся, дополняя или уточняя предложенную информацию, и формулирует основные выводы.

Лекция-консультация может проходить по разным сценариям. Первый вариант осуществляется по типу «вопросы – ответы». Лектор отвечает в течение лекционного времени на вопросы обучающихся по всему разделу или всему курсу. Второй вариант такой лекции, представляемой по типу «вопросы – ответы – дискуссия», является трояким сочетанием: изложение новой учебной информации лектором, постановка вопросов и организация дискуссии в поиске ответов на поставленные вопросы».

Рассмотренные типы лекций позволяют отказаться от традиционного информирования обучающихся и реализацию диалогических отношений между преподавателем и слушателями. Разработка и чтение таких лекций требует дополнительных творческих усилий по подготовке содержания занятий, эмоционального, интеллектуального и даже физического напряжения, повышенного уровня педагогического мастерства, психолого-педагогической подготовки.

Методические рекомендации к чтению лекции

Начало лекции должно быть проблемным, увлекательным, побуждающим к размышлению. Речь лектора в течение всей лекции должна быть четкой, выразительной, логичной, достаточно громкой, с вариациями тембра и интонаций.

Для активизации восприятия излагаемого материала обучаемыми следует использовать различные педагогические приемы - краткость изложения, применение освежающих отступлений, методы наглядной информации и др.

Преподаватель должен широко применять речевые средства активизации внимания, к которым относятся:

- использование литературных образов, цитат, крылатых выражений;
- использование разностильной, экспрессивной лексики;
- художественность изложения: речевые аналоги, контрасты, парадоксы, афоризмы;
- интонационная выразительность: перемена тона, темпа, тембра;
- внутренняя диалогичность.

Эффективными педагогическими приемами, позволяющими повысить качество лекционного занятия, могут быть психолого-педагогические средства активизации внимания и интереса – проблемный ввод в лекцию; вопросно-ответный ход рассуждения; рассмотрение проблемных ситуаций в лекции; выделение основных положений; приемы установления первичного контакта; использование личностных установок; доводы от авторитета, от личности; - опора на контрольные группы для обратной связи; укрепление рабочих контактов на всех этапах чтения лекции. Для мобилизации внимания слушателей лекции применяют также следующие приемы - прием новизны; прием взаимодействия интересов; прием персонификации; прием соучастия.

К аудиовизуальным средствам активизации внимания, памяти, интереса относятся структурно-логические схемы; таблицы, графики; картины, плакаты; видеofilмы и презентации; звукозаписи.

Внимание аудитории лектор должен не только завоевать, но и удержать. Для этого можно дать следующие рекомендации:

- не доказывать очевидного и не опровергать невероятного;
- не доказывать большего, когда можно ограничиться меньшим;
- отбросить все посредственные и ненадежные выводы;
- не спорить против несомненных доказательств и верных мыслей противника;
- не договаривать, когда факты говорят за себя;
- главное – избегать однообразия.

Не рекомендуется заискивать перед аудиторией и не говорить с нею свысока.

Лектор влияет на аудиторию и своим внешним видом – одеждой, прической, которые должны быть аккуратными, чистыми.

Жесты и мимика должны иметь смысл, должны быть в согласии со значением слов и чувством говорящего.

Стиль лекции и поведении лектора

Преподавателю, находящемуся на кафедре, необходимо сочетать качества ученого, педагога и достаточно искусного лектора. Настоящий ученый-педагог излагает свой предмет с убежденных позиций, с характерной увлеченностью. Что является одним из непременных условий возбуждения интереса у слушателей. Не менее существенным условием квалифицированного чтения лекций является знание предмета и его жизненного преломления в объеме значительно большем, чем в излагаемом курсе. Однако не только знание предмета требуется для лекции, необходимое педагогическое и психологическое понимание путей превращения сообщаемых сведений в знания слушателей, нужна также и достаточно развитая речь, излагающая научные положения без терминологических затруднений, с достаточной образностью и эмоциональностью.

Обучающиеся должны знать язык науки, уметь понимать его и объясняться на нем, изучая соответствующую область знания. Поэтому на лекциях всегда требуется язык взаимного понимания, иначе материал лекции просто не будет восприниматься.

Очень многое на лекции зависит от эффективности педагогического общения. Известный психолог А.А. Леонтьев определил следующие условия, при которых достигается полноценное лекционное общение:

- 1) быстрая и верная ориентировка в обстановке выступления;
- 2) правильное планирование содержания лекции;
- 3) нахождение точных средств, позволяющих без потерь донести содержание материала до слушателей;
- 4) обеспечение четкого контакта со слушателями.

Контакт преподавателя с обучаемыми бывает логический, психологический и нравственный. Логический контакт – это контакт мысли преподавателя и слушателей. Психологический контакт заключается в сосредоточении внимания обучающихся, в восприятии и понимании ими излагаемого материала, а также во внутренней мыслительной и эмоциональной активности в ответ на действия преподавателя и поступающую от него информацию. Нравственный контакт обеспечивает содружество преподавателя и обучающихся. При отсутствии этого контакта, например в условиях конфликта, познавательный процесс либо затруднен, либо вовсе невозможен.

Аудитория встречает лектора или с напряженным вниманием и полной готовностью работать, мыслить вместе с ним, или же с равнодушием, заранее зная, что лекции будут бесцветными, полным пересказом учебника. Иногда аудитория занимает выжидательную позицию, а нередко настраивается к предмету и лектору отрицательно. На первой лекции многое зависит от того, как преподаватель «подает себя», т.е. создает свой положительный образ.

Знание преподавателем сущности предмета, понимание им диалектических основ развития науки, которой он занимается, ее связи с жизнью - необходимые, но не достаточные условия эффективности учебного процесса. Преподаватель обязан обладать умением показывать своим слушателям истинность выдвигаемых теоретических положений, учить применять полученные знания на практике.

Известно, что лекционное преподавание требует четкости и сжатости выражений, выразительности речи, безусловной языковой и грамматической правильности. Лекции не допускают речевой небрежности и засорения ее ненужными вводными словами, жаргонами, вульгаризмами.

Успех подачи материала во многом зависит от знания лектором правил формальной логики и их умелого применения. В логике каждое суждение, подлежащее доказательству, подчиняется определенным законам. Оно должно формулироваться четко и недвусмысленно, не изменяясь на протяжении всего доказательства.

Естественная динамика лекции включает четыре фазы: начало восприятия – 4-5 мин (1); оптимальная активность восприятия – 25-30 мин (2); фаза усилий – 10-15 мин (3); фаза выраженного утомления (4).

Обычно педагог реагирует на последнюю фазу, и это неправильно. Необходимо меры принимать раньше – в фазе усилий. Здесь надо разнообразить материал лекции, переключаться на материал, обеспечивающий повышенный интерес, изменять степень напряжения слушателей. Фазы усилий и утомления наступают ранее там, где нет атмосферы интереса и доверия. Скучные и однообразные лекции затормаживают мыслительную деятельность обучающихся.

Ко всему сказанному следует добавить, что лектор не должен быть скованным в своих движениях, но и не быть излишне суетливым с неоправданной или театрализованной жестикულიцией. Но, как и всяким средством, жестом и мимикой надо уметь владеть, не заслоняя ими звуковую речь, а усиливая ее смысловую емкость и выразительность. Слушатели больше ценят спокойное поведение лектора, его уверенность, собранность и простоту.

Заслуживают внимания некоторые правила поведения лектора перед студенческой аудиторией:

1. Педантичная дисциплина лектора. Нужно полностью исключить всякого рода причины (так называемые «особые» случаи), скрывающие точное начало и окончание лекции. Лекция – самое важное в жизни преподавателя высшей школы.

2. Величайшая (беспощадная) требовательность к самому себе. Всегда лектор обязан соблюдать:

- технику записей на доске (последовательность и четкость записей, хороший мел, влажная тряпка и пр.);
- правильность и строгость языка лекции (избегать жаргонных слов, канцеляризм, правильно расставлять ударения и т.д.);
- постоянно наблюдать за аудиторией и чувствовать ее;
- иметь в виду ответ на очень важный для обучающихся вопрос: «А зачем это нужно?»;
- не следует рассуждать перед студенческой аудиторией о предметах, которые лектор плохо знает;
- не нужно украшать лекцию лозунгами и поучениями, в которые лектор сам не верит и в жизни не исполняет.

1.2. Методические указания для обучающегося

Методические рекомендации при работе над конспектом во время проведения лекции

В ходе лекционных занятий вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

В ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью. Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Обучающихся может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании работ.

II. Методические рекомендации к практическим занятиям

2.1. Методические рекомендации для преподавателя

Ведущей дидактической целью практических и лабораторных занятий является формирование компетенций (практических умений - профессиональных или учебных, необходимых в последующей учебной деятельности).

В соответствии с ведущей дидактической целью содержанием практических и лабораторных занятий является решение разного рода задач, в том числе профессиональных

(анализ проблемных ситуаций, решение ситуационных производственных задач, выполнение профессиональных функций в учебных и деловых играх и т.п.), выполнение социологических исследований, подсчетов, вычислений, работа оборудованием, аппаратурой, работа с нормативными документами, инструктивными материалами, справочниками, составление плановой и другой специальной документации и др.

На практических и лабораторных занятиях обучающиеся овладевают первоначальными профессиональными умениями и навыками, которые в дальнейшем закрепляются и совершенствуются в процессе учебной и производственной практики.

Наряду с формированием умений и навыков в процессе практических занятий обобщаются, систематизируются, углубляются и конкретизируются теоретические знания, вырабатывается способность и готовность использовать теоретические знания на практике, развиваются интеллектуальные умения.

Сопутствующей дидактической целью является систематизация и обобщение знаний по изучаемой теме, разделу, формирование умений работать с дополнительными источниками информации, сопоставлять и сравнивать точки зрения, конспектировать прочитанное, высказывать свою точку зрения и т.п.

В соответствии с ведущей дидактической целью содержанием занятий являются узловые, наиболее трудные для понимания и усвоения темы, разделы дисциплины. Спецификой данной формы ведения занятия является совместная работа преподавателя и обучающихся над решением стоящей проблемы, а сам поиск верного ответа строится на основе чередования индивидуальной и коллективной деятельности.

Оценка производится через механизм совместного обсуждения, сопоставления предложенных вариантов ответов с теоретическими и эмпирическими научными знаниями, относящимися к данной предметной области. Это ведет к возрастанию возможностей осуществления самооценки собственных знаний, умений и навыков, выявлению обучающимися «белых пятен» в системе своих знаний, повышению познавательной активности.

Находясь в процессе поиска ответов на поставленные вопросы, обучающиеся формируют собственную культуру мышления и действий. Они развивают критичность мышления, создают продукт собственного творчества, формируют независимость личности, способность самостоятельно реагировать на нестандартные ситуации, возникающие в процессе взаимодействия. Коллективный характер работы придает большую уверенность, способствует развитию между обучающимися продуктивных деловых взаимоотношений.

При отборе предметного содержания занятий преподавателю необходимо осуществить его дидактическую обработку, для того чтобы реализовать в нем принцип проблемности, и придать такую форму, которая послужит методической основой развертывания дискуссии, обсуждения, творческого применения обучающимися имеющихся знаний. С целью активизации мыслительной деятельности обучающихся, пробуждения у них интереса к обсуждаемому вопросу, целесообразно включение элементов новизны, а именно тщательно продуманный подбор новых по формулировке и обобщающих по смыслу вопросов, приведение новых интересных фактов, использование новых наглядных и технических средств, применение информационных технологий обучения.

Таким образом, помимо предлагаемых материалов, преподаватель может включать в содержание занятий собственные наработки.

Для повышения эффективности проведения практических и лабораторных занятий рекомендуется:

- подчинение методики проведения занятий ведущим дидактическим целям с соответствующими установками для обучающихся;
- использование в практике преподавания активных методов обучения;
- применение коллективных и групповых форм работы, максимальное использование индивидуальных форм с целью повышения ответственности каждого обучающегося за самостоятельное выполнение полного объема работ;
- проведение занятий на повышенном уровне трудности с включением в них за-

даний, связанных с выбором обучаемыми условий выполнения работы, конкретизацией целей, самостоятельным отбором необходимых методов и средств решения задач;

- разработка сборников задач, заданий и упражнений, сопровождающихся методическими указаниями, применительно к конкретным специальностям;
- подбор дополнительных задач и заданий для обучающихся, работающих в более быстром темпе, для эффективного использования времени, отводимого на занятия и т.д.;
- разработка заданий для автоматизированного тестового контроля подготовленности обучающихся к занятиям.

2.2 Методические рекомендации для обучающегося

Практическое занятие, в т.ч. семинар – один из самых эффективных видов учебных занятий, на которых обучающиеся учатся творчески работать, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией, овладевать культурой речи, ораторским искусством. Семинар является также и формой учета и контроля самостоятельной работы обучающихся. Основное в подготовке и проведении практических занятий – это самостоятельная работа обучающихся над изучением темы. Обучающиеся обязаны точно знать план занятия либо конкретное задание к нему. На занятии обсуждаются узловые вопросы темы, однако там могут быть и такие, которые не были предметом рассмотрения на лекции. Могут быть и специальные задания к той или иной теме, например, прочитать какую-либо статью для обсуждения ее на занятии.

Готовиться к практическому и лабораторному занятию следует заранее. Необходимо внимательно ознакомиться с планом и другими материалами, уяснить вопросы, выносимые на обсуждение. Затем нужно подобрать литературу и другой необходимый, в т.ч. рекомендованный, материал (через библиотеку, учебно-методический кабинет кафедры и др.). Но прежде всего, следует обратиться к своим конспектам лекций и соответствующему разделу учебника. Изучение всех источников должно идти под углом зрения поиска ответов на выносимые на практико-ориентированные занятия вопросы.

Завершающий этап подготовки к практическим и лабораторным занятиям состоит в составлении развернутых планов выступлений, кратких конспектов по каждому вопросу. Необходимо законспектировать первоисточники, выписать в словарик и выучить термины. Необходимо иметь специальную тетрадь для подготовки к ПЗ И ЛЗ.

Обучающиеся должны быть готовы к докладу по каждому вопросу плана семинара (8-10 минут) и к участию в обсуждении и дополнении докладов (3-5 минут). В процессе подготовки следует чаще обращаться к справочной литературе, полнее использовать консультации с преподавателями, которые читают лекции и проводят семинары.

Доклады на семинаре делаются устно, разрешается обращаться к записям (конспекту, выпискам из книг), к первоисточникам. Вместе с тем, следует избегать сплошного чтения написанного текста, необходимо стремиться к выражению мыслей своими словами, путем свободной устной речи.

Обсуждение докладов проводится в свободной форме, в плане развития дискуссии, творческого обсуждения вопросов темы.

Семинар может быть проведен также и в порядке развернутой беседы, и в форме обсуждения письменных докладов (Докладов), заранее подготовленных отдельными обучаемыми по заданию преподавателя и прочитанных остальными до занятия, и в виде своеобразной читательской конференции по заранее прочитанной книге или ее разделам. Форма проведения семинара объявляется заранее.

Выступление на семинаре должно удовлетворять следующим основным требованиям: в нем излагается суть рассматриваемого вопроса, дается анализ исторического, нормативного материала, закономерностей, принципов, законов, категорий на основе достижений современной мысли. Выдвинутые положения подкрепляются фактами, аргумен-

тами, доказательствами, примерами и иллюстрациями, взятыми из социальной практики.

Активность каждого участника семинара проявляется и в том, как внимательно он слушает всех выступающих, стремится ли понять логику их рассуждений, замечает ли пробелы в их выступлениях, готов ли он вступить в дискуссию по обсуждаемому вопросу, поправить или дополнить других выступающих. На семинаре рекомендуется вести записи.

Следует предостеречь от кажущейся иногда на первый взгляд простоты тех или иных изучаемых вопросов, в особенности, если обучающихся встречался с ними раньше. Эта кажущаяся простота может ввести в заблуждение, отвлечь от углубленной проработки вопроса.

У обучаемого и после семинара могут остаться невыясненными отдельные вопросы. Целесообразно продолжить поиск ответов на них. Для этого следует обратиться на консультации к лектору, прочитать дополнительную литературу по данному вопросу.

В случае пропуска семинарского занятия или лабораторного занятия обучающийся обязан подготовить материал и отчитаться по нему перед преподавателем в обусловленное время. Может быть предложено отдельным обучающимся, ввиду их слабой подготовки, более глубоко освоить материал и прийти на индивидуальное собеседование.

Обучающийся не допускается к экзамену, если у него есть задолженность по семинарским или лабораторным занятиям.

Вопросы для устного опроса на практических занятиях

III. Методические рекомендации по самостоятельной работе

Тема 1. Предмет, сущность и понятийный аппарат менеджмента. Цепочка создания ценности как объекта управления

Вопросы для проведения опроса:

1. Как определить возможные бизнес-объекты — продукты бизнеса?
2. Каков механизм формирования цепочки добавленной ценности?
3. Как определяется организационно-правовая структура бизнеса?
4. Какие факторы влияют на предложение ценности покупателю?
5. Что такое корпоративные цели и потребительская ценность?

Темы выступлений для групповых дискуссий:

1. Как и за счет чего можно предоставлять своим потребителям товары или услуги по более доступной цене и лучшего качества?
2. Есть ли возможность стать лидером регионального рынка по отдельным видам продукции и услуг?
3. Каковы реальные издержки на производство и сбыт продукции? Вряд ли вы найдете полезную информацию такого рода в традиционных

Тема 2. Роль руководителя в системе управления

Вопросы для проведения опроса:

1. В чем состоит сущность управленческой деятельности?
2. Какие вам известны цели и задачи управленческой деятельности?
3. Что такое цели-ориентации и цели-задания?
4. Раскройте сущность стратегического управления.
5. Раскройте сущность текущего (операционного) управления.

Темы выступлений для групповых дискуссий:

1. Анализ и прогнозирование в менеджменте.
2. Планирование и управленческая деятельность.
3. Принятие управленческого решения.

Тема 3. Организационный дизайн

Вопросы для проведения опроса:

1. Назовите алгоритм разработки органограмм и матриц ответственности.
2. Каким образом разработать операционные нормы работы подразделений
3. Что понимается под «тайм-функциональным анализом»?
4. Как разрабатываются операционные нормы работы подразделений?
5. Дайте определение дизайн системе управления.

Темы выступлений для групповых дискуссий:

1. Распределение полномочий, функций и ответственности сотрудников на основе разработанных регламентов.
2. Наблюдение, фотография рабочего дня.
3. Оптимизация горизонтальных взаимодействий в оргструктуре.

Тема 4. Диагностика и улучшение процессов управления**Вопросы для проведения опроса:**

1. Каким образом определяются принципы и регламенты взаимодействия элементов бизнеса?
2. Определите контрольные показатели эффективности бизнес-процессов и структурных подразделений.
3. Как формируется бюджет организации, разложенного по структуре процесса?
4. Какие вам известны внутренние нормативно-регламентирующие документы распределения задач, функций, полномочий и ответственности структурных подразделений и должностных лиц?
5. Что лежит в основе определения контрольных показателей эффективности бизнес-процессов и структурных подразделений?

Темы выступлений для групповых дискуссий:

1. Формирование организационно-функциональных структур бизнес-единиц.
2. Фиксация во всех внутренних нормативно-регламентирующих документах распределение задач, функций, полномочий и ответственности структурных подразделений и должностных лиц.
3. Структуризация информационных потоков.

Тема 5. Механизм проведения организационных изменений**Вопросы для проведения опроса:**

1. Какие принципы лежат в основе планирования организационных изменений?
2. В чем состоят достоинства организационных изменений?
3. Перечислите основные ограничения организационных изменений.
4. В чем состоит суть технологии работы с организационным сопротивлением?
5. Какие можно выделить основные причины сопротивления изменениям?

Темы выступлений для групповых дискуссий:

1. Политика организации - реактивный подход .
2. Политика организации - проактивный (превентивный) подход .
3. Формы сопротивления персонала при реализации управленческих решений в области организационных изменений

Тема 6. Управление рисками организации**Вопросы для проведения опроса:**

1. Сформулируйте понятия «риск» и роль его оценки в системе управления.
2. Перечислите критерии классификации рисков.
3. Назовите показатели риска.
4. Основные этап процесса принятия решений по управлению рисками.
5. Какие этапы процесса управления рисками в организации.

Темы выступлений для групповых дискуссий:

1. Критерии страхового риска.
2. Методы предупреждения и снижения риска в коммерческой деятельности.
3. Механизм трансферта (передачи) рисков другому хозяйствующему субъекту.

Тема 7. Организационно-управленческие инновации**Вопросы для проведения опроса:**

1. Рассмотрите понятие и виды организационных инноваций.
2. Проведите анализ системы управления организационно-управленческими инновациями.
3. Свойства управленческих инноваций.
4. Свойства организационных инноваций.
5. Раскройте разные типы организационно-управленческих инноваций.

Темы выступлений для групповых дискуссий:

1. Опишите свойства организационно - управленческих инноваций.
2. Классификация организационно - управленческих инноваций.
3. Основные этапы формирования инноваций.

Тематика рефератов

1. Сущность и содержание понятия "менеджмент".
2. Сущность и содержание управленческой деятельности.
3. Классификации управленческих работников.
4. Вклад различных школ менеджмента в развитие теории управления.
5. Системный подход в управлении.
6. Ситуационный подход в управлении.
7. Особенности современного российского управления.
8. Основные принципы управления.
9. Функции управления.
10. Понятие организации как системы.
11. Внешняя среда организации.
12. Факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды на организацию.
13. Внутренняя среда организации. Виды организационных структур.
14. Внутренняя среда организации. Организационная культура.
15. Цели организации.
16. Целепостановка в организации.
17. Процесс управления. Планирование.
18. Процесс управления. Организовывание.
19. Процесс управления. Мотивация.
20. Содержательные теории мотивации.
21. Процессуальные теории мотивации.
22. Процесс управления. Контроль.
23. Процесс разработки управленческих решений.
24. Методы выработки решений.
25. Способы принятия решения.
26. Виды управленческих рисков.
27. Процесс управления рисками.
28. Классификация методов управления.
29. Сущность, значение и условия применения организационно-распорядительных методов.
30. Сущность, значение и условия применения экономических методов.
31. Сущность, значение и условия применения социально-психологических методов.
32. Основные элементы коммуникационного процесса (простая модель).
33. Виды коммуникационных сетей.

34. Формы коммуникации.
35. Основные положения этики делового общения.
36. Основные концепции лидерства.
37. Сущность, содержание и область применения авторитарного стиля.
38. Сущность, содержание и область применения демократического стиля.
39. Источники и формы власти в организации.
40. Концепция Бланшарда.
41. Понятие группы. Формальные и неформальные группы.
42. Принципы формирования группы.
43. Групповая динамика.
44. Виды, типы и уровни конфликтов в организации.
45. Стили и методы разрешения конфликтов.
46. Особенности управленческих инноваций.
47. Методы оценки эффективности управления.
48. Пути повышения эффективности управления

Ситуационные задачи

Ситуационная задача № 1 (мотивация)

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

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

Вопросы:

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

Ситуационная задача №2 (управление персоналом)

Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

Вопросы:

1. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?
2. Положения каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?

Ситуационная задача № 3 (методы управления)

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

Вопросы:

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

Ситуационная задача № 4 (управленческие решения)

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

Вопросы:

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

Ситуационная задача № 5 (лидерство)

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

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»
2. «Все это мелочи, главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»
3. «Подчиненных нужно оставить в покое и позволить им самим принимать решения».

Вопросы:

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

Ситуационная задача № 6 (управление конфликтами)

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

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

Вопросы:

1. Каков характер задания, полученного программистом?
2. Почему задание было отменено непосредственным начальником?
3. Как должен был поступить инженер-программист?
4. В чем заключается причина конфликта?

5. Как выйти из данного конфликта? Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?

Ситуационная задача № 7 (деловые коммуникации)

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

Вопросы:

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

Ситуационная задача № 8 (самоменеджмент и тайм-менеджмент)

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

Вопросы:

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

Ситуационная задача № 9 (задача о взаимоотношениях с подчиненными)

Представьте себе, что к Вам в подчинение поступает человек, который ранее работал на должности такого же уровня, как и Ваша. Чем может быть вызван такой переход и каковы Ваши действия?

Ситуационная задача № 10 (деловые коммуникации)

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

Вопросы:

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

Ситуационная задача № 11 (самоменеджмент)

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

Вопросы:

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

Ситуационная задача № 12 (мотивация)

В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседу-

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

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

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

Вопросы:

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

Ситуационная задача № 13 (методы управления)

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

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

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

Вопросы:

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

Ситуационная задача № 14 (об этапах принятия решения)

Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

2. Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

3. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

4. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

5. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию.

Ситуационная задача № 15 (о факторах внутренней среды)

Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсы, структуры, культуры):

1. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.
2. Увеличение доли компании на рынке.
3. Внедрение новых информационных технологий в управление компанией.
4. Создание сплоченной управленческой команды.
5. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.
6. Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.
7. Повышение качества обслуживания клиентов.
8. Контроль экономии на затратах.
9. Развитие корпоративной культуры.
10. Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

Ситуационная задача № 16 (о формулировках миссии организации)

Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий нижеследующих известных компаний: как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

Макдональдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру».

Форд – «Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании».

Хонда – «Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира».

Ситуационная задача № 17 (об идеальном подчиненном)

Определить индивидуально-личностные качества, которые необходимы Вам – менеджеру отдела продаж, и выберите инструменты для их определения. Опишите идеального для Вас подчиненного.

Ситуационная задача № 18 (Собеседование)

Вы приходите в организацию ОАО «Логистик», на собеседование, для того, чтобы занять вакантную должность менеджера по логистике. Каковы ваши основные действия? Ваш внешний вид, ваше резюме?

Ситуационная задача № 19 (оценка внутренней среды предприятия)

Проанализировать внутреннюю среду предприятия и определить возможные действия по нейтрализации негативного влияния факторов, приведенных в таблице:

Ситуационная задача № 20 (вопрос о выборе менеджера)

Допустим, один Ваш подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой - аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в

другом – получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.

Комплект кейс-задач

Кейс-задача №1

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

Кейс-задача №2

Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции и в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Вопрос: Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

Кейс задача №3

Компания столкнулась с проблемой эффективности работы сотрудников в отделе продаж. Работают три человека. Первый работает с 70% клиентов, второй - с 20%, а третий – с 10%. При этих показателях выше всех продажи показывает второй, однако он работает только с постоянными клиентами. Третий же, наоборот, работает только с новыми клиентами, тогда как первый работает как с новыми, так и с постоянными. Задача для управляющего - в том, чтобы увеличить план продаж и перераспределить поток клиентов таким образом, чтобы фирма получала максимальную прибыль.

Вопросы:

Какие возможности улучшения могут быть в данной ситуации?

Какие нормативы могут помочь в перспективе улучшить результаты работы каждого продавца и отдела продаж в целом?

Кейс задача №4

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 мно-

го 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.

Вопросы:

Нужны ли такие скрупулезные проверки работы сотрудников?

Как правильно организовать Виктории работу в отделе?

Кейс задача №5

Региональная фирма, действующая в области продажи стройматериалов, открыла отделение в Москве, спустя 2,5 года деятельности отделение все еще не приносило прибыли, невзирая на попытки, которые предпринимали управление и работники отделения. Как результат сформировалась сложная ситуация, в которой управление фирмы предполагало предпосылки неудачи в безынициативности работников отделения, а управляющий филиала ссылаясь на недостаток помощи со стороны главного офиса и незначительные бюджетные средства.

Вопросы:

Как увеличить размер продаж в столичном отделении фирмы?

Кейс задача №6

Компания занимается производством органических соков и смузи. Продукция является питательной и способствует приобщению к здоровому образу жизни, который набирает всю большую популярность по всему миру. Распространение продукции проводится путем интернет-продаж. Целевая аудитория продукта — это люди, придерживающиеся здорового питания и активно пользующиеся соц. сетями.

Задание: графически представьте деятельность организации в виде цепочки создания ценности с участием менеджеров.

Кейс задача №7

Компания занимается производством органических соков и смузи. Продукция является питательной и способствует приобщению к здоровому образу жизни, который набирает всю большую популярность по всему миру. Распространение продукции проводится путем интернет-продаж. Целевая аудитория продукта — это люди, придерживающиеся здорового питания и активно пользующиеся соц. сетями.

Задание: Рассчитайте трудоемкость главного менеджера по бизнес-процессу "Послепродажное обслуживание", задавая его виды деятельности и исходные параметры для расчета.

Кейс задача №8

Компания занимается производством органических соков и смузи. Продукция является питательной и способствует приобщению к здоровому образу жизни, который набирает всю большую популярность по всему миру. Распространение продукции проводится путем интернет-продаж. Целевая аудитория продукта — это люди, придерживающиеся здорового питания и активно пользующиеся соц. сетями.

Задание: Рассчитайте трудоемкость главного менеджера по бизнес-процессу "Доставка", задавая его виды деятельности и исходные параметры для расчета.

Кейс задача №9

Компания занимается производством органических соков и смузи. Продукция является питательной и способствует приобщению к здоровому образу жизни, который набирает всю большую популярность по всему миру. Распространение продукции проводится пу-

тем интернет-продаж. Целевая аудитория нашего продукта — это люди, придерживающиеся здорового питания и активно пользующиеся соц. сетями.

Задание: определите необходимые управленческие и обеспечивающие процессы к цепочке создания ценности

Кейс задача №10

Компания занимается производством органических соков и смузи. Продукция является питательной и способствует приобщению к здоровому образу жизни, который набирает всю большую популярность по всему миру. Распространение продукции проводится путем интернет-продаж. Целевая аудитория нашего продукта - это люди, придерживающиеся здорового питания и активно пользующиеся соц. сетями.

Задание:

Определите пути решения поставленных перед организацией проблем, разработайте мероприятия.

1. Небольшая востребованность продукта
2. Снижение количества продаж
3. Неэффективная маркетинговая деятельность
4. Сбой технического оборудования

Кейс задача №11

Хлебная продукция является продуктом первой необходимости и сохраняет постоянный высокий спрос у потребителей. Пекарня «Хлеб всему голова» производит и продает хлебобулочные изделия. Располагается пекарня недалеко от метро. Рыночная ниша – специализация на выпечке хлеба из зерна высшего сорта по низкой цене. Целевой рынок – покупатель со средним доходом

Задание: Представьте деятельность организации в виде цепочки создания ценности с участием менеджеров.

Кейс задача №12

Хлебная продукция является продуктом первой необходимости и сохраняет постоянный высокий спрос у потребителей. Пекарня «Хлеб всему голова» производит и продает хлебобулочные изделия. Располагается пекарня недалеко от метро. Рыночная ниша – специализация на выпечке хлеба из зерна высшего сорта по низкой цене. Целевой рынок – покупатель со средним доходом

Задание: Рассчитайте трудоемкость главного менеджера по бизнес-процессу "Продажа", задавая его виды деятельности и исходные параметры для расчета.

Кейс задача №13

Хлебная продукция является продуктом первой необходимости и сохраняет постоянный высокий спрос у потребителей. Пекарня «Хлеб всему голова» производит и продает хлебобулочные изделия. Располагается пекарня недалеко от метро. Рыночная ниша – специализация на выпечке хлеба из зерна высшего сорта по низкой цене. Целевой рынок – покупатель со средним доходом

Задание: Рассчитайте трудоемкость главного менеджера по бизнес-процессу "Закупка сырья», задавая его виды деятельности и исходные параметры для расчета.

Кейс задача №14

Хлебная продукция является продуктом первой необходимости и сохраняет постоянный высокий спрос у потребителей. Пекарня «Хлеб всему голова» производит и продает хлебобулочные изделия. Располагается пекарня недалеко от метро. Рыночная ниша – специализация на выпечке хлеба из зерна высшего сорта по низкой цене. Целевой рынок – покупатель со средним доходом

Задание: определите необходимые управленческие и обеспечивающие процессы к цепочке создания ценности

Кейс задача №15

Хлебная продукция является продуктом первой необходимости и сохраняет постоянный высокий спрос у потребителей. Пекарня «Хлеб всему голова» производит и продает хлебобулочные изделия. Располагается пекарня недалеко от метро. Рыночная ниша – специализация на выпечке хлеба из зерна высшего сорта по низкой цене. Целевой рынок – покупатель со средним доходом

Задание:

Определите пути решения поставленной перед организацией проблемы, разработайте мероприятия:

снижение заинтересованности потенциальных потребителей в продукции, сопровождающееся снижением спроса на хлебные изделия.

Кейс задача №16

Продажа косметики и парфюмерии, которые удовлетворяет потребность покупателей в создании своего образа при помощи конкретных товаров. Целевой рынок: покупатели (женщины и мужчины) в возрасте 20-45, достатка выше среднего и высокого достатка. Рыночная ниша: специализации на косметике и парфюмерии элитных брендов высокой цены. Целевая рынка: розница высокого дохода.

Задание: Представьте деятельность организации в виде цепочки создания ценности с участием менеджеров.

Кейс задача №17

Продажа косметики и парфюмерии, которые удовлетворяет потребность покупателей в создании своего образа при помощи конкретных товаров. Целевой рынок: покупатели (женщины и мужчины) в возрасте 20-45, достатка выше среднего и высокого достатка. Рыночная ниша: специализации на косметике и парфюмерии элитных брендов высокой цены. Целевая рынка: розница высокого дохода.

Задание: Рассчитайте трудоемкость главного менеджера по бизнес-процессу "Продажа", задавая его виды деятельности и исходные параметры для расчета.

Кейс задача №18

Продажа косметики и парфюмерии, которые удовлетворяет потребность покупателей в создании своего образа при помощи конкретных товаров. Целевой рынок: покупатели (женщины и мужчины) в возрасте 20-45, достатка выше среднего и высокого достатка. Рыночная ниша: специализации на косметике и парфюмерии элитных брендов высокой цены. Целевая рынка: розница высокого дохода.

Задание: Рассчитайте трудоемкость главного менеджера по бизнес-процессу "Приемка и хранение продукции на складе", задавая его виды деятельности и исходные параметры для расчета.

Кейс задача №19

Продажа косметики и парфюмерии, которые удовлетворяет потребность покупателей в создании своего образа при помощи конкретных товаров. Целевой рынок: покупатели (женщины и мужчины) в возрасте 20-45, достатка выше среднего и высокого достатка. Рыночная ниша: специализации на косметике и парфюмерии элитных брендов высокой цены. Целевая рынка: розница высокого дохода.

Задание: определите необходимые управленческие и обеспечивающие процессы к цепочке создания ценности

Кейс задача №20

Продажа косметики и парфюмерии, которые удовлетворяет потребность покупателей в создание своего образа при помощи конкретных товаров. Целевой рынок: покупатели (женщины и мужчины) в возрасте 20-45, достатка выше среднего и высокого достатка. Рыночная ниша: специализации на косметике и парфюмерии элитных брендов высокой цены. Целевая рынка: розница высокого дохода.

Задание: определите пути решения поставленной проблемы, разработайте мероприятия: снижение заинтересованности потенциальных потребителей в продукции, сопровождающееся снижением спроса на продукцию.

Деловые (ролевые) игры

1. Деловая (ролевая) игра «Открытие своего бизнеса»

Игра представляет собой модель процесса организации фирмы.

Цель участников — создание наиболее актуальной и запоминающейся концепции хозяйственной деятельности и регистрация фирмы.

В игре участвуют несколько административных команд (по 8-10 человек), состоящих из руководителя (президента или генерального директора) и группы менеджеров (руководителей основных направлений).

Перед каждой командой ставятся следующие задачи:

- выбор хозяйственной деятельности;
- выбор организационно-правовой формы фирмы;
- выбор формы и организация делопроизводства;
- разработка учредительных документов;
- оформление штатного расписания;
- разработка фирменного стиля;
- разработка структуры управления фирмой;
- выбор стратегии фирмы;
- оформление бизнес плана;
- оформление курсового проекта;
- проведение презентации лучших работ;
- защита курсовых работ;
- проведение итогов работы административных команд;

Для решения указанных выше задач необходимо четко представлять следующее:

Что такое хозяйственно-производственная деятельность, каковы ее основные направления (производственная, торговая, транспортная и др.), а также правильно использовать названия форм различных предприятий (торговый дом, рекламное агентство, холдинговая компания и т.д.). Правила подготовки к выходу на рынок, разработка концепции устойчивого развития фирмы и стратегии бизнеса.

Деятельность учредителей по организации нового предприятия требует знания ими основных статей Гражданского Кодекса Российской Федерации для правильного выбора организационно-правовой формы предприятия.

Разработка учредительных документов (устава, учредительного договора и проспекта эмиссии акций), кроме знакомства с их структурой и правильным оформлением, дает возможность более подробно вникнуть в процесс формирования уставного капитала фирмы (вклады, акции), уяснить форму ответственности учредителей, структуру органов управления и их компетенцию, и другие моменты.

При разработке фирменного стиля необходимо иметь представление о составляющих его элементах, о формах и функциях фирменного знака. Если во время игры есть возможность использовать персональный компьютер, то логотип, визитные карточки, вывески для офиса, приглашения и мелкая печатная реклама могут быть изготовлены на нем. В

этом случае участники игры должны быть заранее подготовлены к работе с текстовыми и графическими редакторами.

Группа фирменного стиля разрабатывает товарный знак (логотип) — графическое решение названия фирмы и ее девиз.

Завершенный проект фирменного стиля рабочая группа оформляет в виде информационного письма (содержащего логотип и девиз) в адрес патентного ведомства (жюри) для регистрации представленного проекта.

Сведения о различных типах организационных структур и структур управления должны быть известны учащимся из курса теории организации и менеджмента.

При создании фирмы решение таких вопросов, как выбор вида хозяйственной деятельности и организационно-правовой формы будущего предприятия, входит в компетенцию учредителей фирмы, которые в ходе организационного собрания (первый игровой день) должны аргументировать обосновать свой выбор.

В процессе игры решения организационного собрания учредителей сообщаются президентами (руководителями фирм) всем участникам игры и проходят обсуждение, в ходе которого каждая фирма (команда) имеет право задавать вопросы или высказывать замечания.

Ход дискуссии, активность участников игры, обоснованность аргументов оцениваются жюри (администраторами игры).

После завершения дискуссии продолжается работа внутри фирмы, где рабочие группы завершают разработку учредительных документов, фирменного стиля и оформление офиса.

Завершенные и оформленные учредительные документы передаются президентами фирм в жюри, выступающее на этом этапе в роли регистрационной палаты.

По мере поступления документы рассматриваются, анализируются, оцениваются и обсуждаются членами регистрационной палаты с рабочими группами каждой фирмы.

После завершения (в установленный срок) всеми фирмами разработки фирменного стиля и предоставления информационных писем начинается этап экспертизы. Экспертами выступают не только члены администрации, но и участники рабочих групп, которые получают проекты других фирм и проводят их оценку в соответствии с вышеуказанными требованиями.

Далее представители патентного ведомства (по одному представителю каждой рабочей группы) обсуждают результаты экспертизы в офисах фирм и подводят итоги работы по этому этапу. Фирмам, прошедшим экспертизу, выдается свидетельство о регистрации их фирменного знака.

Жюри должно быть готово к оглашению результатов предыдущего дня. Фирмы завершают подготовку к рекламной кампании и презентации, проводят жеребьевку порядка выступлений.

Презентацию фирм оценивают все участники игры поименного голосования.

После завершения выступления всех фирм администратор собирает совещание, обобщает результаты презентации и суммирует эти оценки с оценками предыдущих этапов игры.

Необходимые документы администратора игры

1. План игры — почасовой план этапов игры разрабатывается администратором до начала игры и предоставляется каждой команде.
2. Типовой устав — примерный вариант устава акционерного общества или товарищества с ограниченной ответственностью. Находится у администратора игры, предоставляется командам для ознакомления.
3. Типовой учредительный договор — примерный вариант учредительного договора АО. Находится у администратора игры, предоставляется командам для ознакомления.
4. Вариант проспекта эмиссии — находится у администратора игры и предоставляется командам.

5. Учредительные документы (устав и учредительный договор) фирмы — разрабатываются фирмами и передаются администрации.
6. Регистрационное удостоверение — выдается фирмам после проверки и обсуждения учредительных документов администрацией игры, представляющей на этом этапе регистрационную палату.
7. Информационное письмо — составляется на фирменном бланке рекламного содержания и направляется в администрацию и другие фирмы.
8. Бланк экспертизы — предназначен для написания экспертного заключения по фирменному стилю других фирм.
9. Свидетельство о регистрации товарного знака — выдается фирме по результатам экспертизы администрацией игры, представляющей на данном этапе патентное ведомство.
10. Карточки для оценки презентации — раздаются членам жюри, в состав которого входят члены администрации и приглашенные специалисты.
11. Оценочная ведомость — находится у администратора, который в течение всей игры вносит в нее оценки за каждый этап.
12. Сертификат — документ об участии каждого игрока в деловой игре. Выдается всем участникам на церемонии завершения игры.

Участники игры

Как отмечалось в описании игры, каждая фирма, созданная по ходу игры, включает руководителя (президента), рабочую группу по разработке учредительных документов и рабочую группу из обучающихся студентов.

Руководитель фирмы.

Руководитель фирмы в ходе данной игры:

- взаимодействует с администратором игры (жюри) и уточняет игровые задания;
- организует и координирует действия всех «подчиненных» в соответствии с регламентом игрового дня.

Руководитель фирмы избирается ее участниками на организационном собрании в первый игровой день и сразу приступает к своим обязанностям. Он организует работу группы по созданию учредительных документов, распределяет обязанности внутри группы, непосредственно участвует в разработке разделов документов, находящихся в его компетенции, а также в процессе обобщения и утверждения документов.

В начале игры руководитель выступает с сообщением в ходе обсуждения выбранных фирмами направлений хозяйственной деятельности и организационно-правовых форм.

Руководитель фирмы обеспечивает предоставление учредительных документов в регистрационную палату.

Руководитель формирует рабочую группу по созданию фирменного стиля и контролирует сроки выполнения этого задания и своевременность предоставления информационного письма в патентное ведомство.

На этапе экспертизы руководитель организует работу своих экспертов и делегирует представителя фирмы или представляет ее сам в ходе обсуждений экспертных заключений.

В ходе подготовки к презентации руководитель распределяет задания среди участников фирмы. Им поручают: оформление офиса (стола, уголка зала); изготовление рекламной продукции (приглашения, листовки, визитные карточки и любые дополнительные атрибуты); изготовление рекламного ролика, разыгранного участниками фирмы. Руководитель группы готовит свое выступление на презентации.

Рабочая группа по разработке учредительных документов

Рабочая группа осуществляет подготовку к установленному сроку учредительного договора и устава фирмы в соответствии с требованиями, предъявляемыми к содержанию этих документов.

В ходе разработки документов рабочая группа должна обратить внимание на:

- формирование уникальных (своих собственных) целей создания фирмы и основных направлений ее деятельности;

— образование уставного капитала и участие в нем каждого учредителя (виды вкладов или выпускаемых акций, условия увеличения или уменьшения фонда, передачи долей или акций, условия выхода из состава учредителей);

— структуру высших и выборных органов управления фирмой (законодательные и исполнительные органы предприятия);

— уровень компетенции каждого из них (решение каких вопросов происходит на собраниях и какова роль исполнительного органа фирмы);

— функции органов, осуществляющих ревизию деятельности руководства фирмы.

Учредительные документы могут быть выполнены рукописным, машинным и электронным способом и содержать разделы:

общие положения с указанием правовой формы предприятия;

цель и направления деятельности;

права и обязанности;

уставный фонд;

органы управления и контроля деятельности.

Рабочая группа по разработке фирменного стиля

Рабочая группа создает запоминающийся и узнаваемый образ фирмы посредством использования особых художественных приемов и дизайнерских решений.

В ходе разработки фирменного стиля рабочая группа фирмы должна обратить внимание на:

— обеспечение соответствия собственного фирменного (товарного) знака предъявляемым к нему требованиям;

— разработку графического решения фирменного названия;

— создание девиза фирмы, отражающего основные взгляды и деловую концепцию руководства.

Главное место среди элементов фирменного стиля принадлежит фирменному (товарному) знаку.

Следует принимать во внимание его основные функции:

-отличительную (т. е. способствующую выделению товаров определенного производителя из массы однородных товаров);

-рекламную (т.е. способность знака выступать непосредственно в качестве объекта рекламы);

-защитную (обеспечение правовой охраны продукции фирмы от недобросовестной конкуренции).

-гарантийную (способность помочь разобраться в свойствах товара или услуг, снизить затраты на поиск нужного, качественного товара или услуги).

При разработке знака следует пользоваться знаниями о требованиях, предъявляемых к товарным знакам и их видам.

Важное место среди составляющих фирменного стиля принадлежит названию фирмы, часто имеющему связь с выбранным видом хозяйственной деятельности фирмы. Кроме того, часто встречающимися вариантами названий являются фамилии организаторов предприятий, различные слова и словосочетания.

Значительная роль в формировании образа фирмы принадлежит девизам и рекламным лозунгам, которые обеспечивают более глубокое понимание общественностью специфики фирмы.

В процессе работы группы следует уделить внимание и более мелким, но не менее значительным элементам стиля, таким, как визитные карточки, приглашения, оформление и порядок в офисе и др.

В разработке и демонстрации рекламного ролика («для телевидения»), показываемого в ходе рекламной кампании, могут участвовать все работники фирмы, но координация этой деятельности находится в ведении руководителя группы по разработке фирменного стиля. Качество рекламной кампании может оказать решающее значение на общий итог игры,

так как заключительное яркое выступление часто позволяет отдельной фирме получить подавляющее количество голосов.

Инструкция администратору игры

Ознакомление участников с игрой может производиться непосредственно перед ее началом, если игра проводится автономно, и поэтапно, если она сопровождается кратким лекционным курсом, практическими и домашними занятиями.

В том случае, когда игра является завершающим этапом продолжительного курса обучения основам организационной и предпринимательской деятельности (лекционно-семинарские занятия), ознакомление с заданиями игры может быть осуществлено заранее, параллельно с занятиями по курсу.

Число команд (фирм) и игроков зависит от возможностей обеспечения команд материалами игры, от наличия свободных помещений и от того, сколько времени выделяется на игру.

Условию проведения трехдневной деловой игры оптимально соответствует общий состав играющих — 20—24 человека, организованные в 4 команды (фирмы).

Условию проведения 18 часовой деловой игры параллельно с курсом практических занятий соответствует тот же общий состав, но организованный по 2-3 человека в команде.

Администратор игры должен следить за равноценным подбором играющих в команды, чтобы уже на начальной стадии игры не появлялись заведомо слабые и сильные команды.

Необходимость обеспечения участников помещениями, материалами, техническими и электронными средствами различна. Она зависит от степени подготовленности участников игры.

Если игре предшествует краткий лекционный или практический курс, то в ходе подготовки следует каждой команде передавать образцы учредительных документов, необходимых положений закона, схем управления предприятиями различной организационно-правовой формы и др. документы, являющиеся приложением к данной деловой игре.

Во всех случаях целесообразно после каждого организационного дня игры делать одно-двухдневную паузу для выполнения играющими домашнего задания и осмысления основных игровых установок.

2. Деловая (ролевая) игра «Управление изменениями»

1. Тема (проблема). Внедрение новой технологии на производстве. Управление конфликтами в организации в процессе принятия новшества. Снижение сопротивления изменениям. Освоение новшества с запланированной технологической производительностью обновленного цеха к определенному сроку.

2. Концепция игры. При внедрении новой технологии производства (автоматизация процессов в цехе) на промышленном предприятии начинается процесс изменений организационной структуры управления цехом и его штатного расписания. Изменяется перечень рабочих мест и их содержание, требований к компетенциям и квалификации. При выборе стратегии изменений необходимо учитывать не только изменение требований к квалификации, специфику деятельности, но и субкультуру, которая сложилась в подразделении; стиль управления предыдущего руководителя; возможности и угрозы, которые несет это назначение для самого подразделения и его сотрудников.

Студенты приобретают навыки оценки персоналий и уровня сопротивления изменениям, определения оптимальной стратегии изменений, выработке рекомендаций по плану реализации нововведения с учетом сопротивления изменениям и основными ингредиентами успешного изменения, а также по командообразованию.

3. Роли. Разделить студентов на две группы, каждая из которых будет выполнять роли внедряющих специалистов и роли "старых" работников, деятельность которых уже

не потребуется. Старые работники состоят из высококвалифицированных работников возраста 47-50 лет и молодых, но средней квалификации возраста 27-32 года.:

4. Ожидаемый результат: Принятие управленческого решения о графике и мероприятиях по управлению изменениями учетом ряда ограничителей (замкнутый круг людей с заданными характеристиками, специфика деятельности подразделения, организационной культуры и групповой динамики).

Тематика групповых и/или индивидуальных проектов

1. Организационная структура организации.
2. Факторы внешней среды организации.
3. Принятие решений в организации.
4. Процессы управления организацией.
5. Интеграционные процессы в организации управления.
6. Изобразите графически организационную структуру фирмы, занятой продвижением на рынок нового продукта, технологии и услуги (с указанием конкретного направления фирмы – по Вашему выбору).
7. Составьте штатное расписание одного из подразделений фирмы, входящего в производственную структуру. Перечислите должностные обязанности каждой штатной единицы. Укажите и опишите вертикальные и горизонтальные связи между ними.
8. Перечислите объекты управления, с которыми имеет дело менеджер на различных уровнях. Какие из объектов управления не зависят от характера фирмы, а какие специфичны для торгового предприятия?
9. В чем специфика бизнес-плана в консалтинговом бизнесе? Составьте исполнительное резюме такого бизнес-плана.
10. Каким образом получает прибыль венчурный капиталист и как он минимизирует финансовый риск? Приведите конкретные примеры?
11. Опишите этапы функционально-стоимостного анализа применительно к любому выбранному вами нововведению. Составьте таблицы.
12. Опишите жизненный цикл изделия на примере любого конкретного продукта. Какие проблемы сопутствуют каждому этапу? Какое минимальное количество продуктов должно быть одновременно в разработке и производстве современного предприятия?
13. Перечислите и поясните примерами основные признаки инноваций и типичные изменения, относящиеся к инновациям (по Й. Шумпетеру). Что является движущей силой инновационного процесса?
14. Приведите примеры различных форм инновационного процесса: натуральной, товарной и расширенной.
15. Сформулируйте профессиональные требования к менеджерам.
16. Приведите классификацию нововведений по различным критериям. Приведите примеры инноваций по каждой классификационной позиции.
17. Как рассчитывается эффективность управления? Приведите основные показатели эффективности.
18. Какие части процессов исследования, разработки, промышленного внедрения и продвижения на рынок нового продукта можно компьютеризировать (автоматизировать)?
19. Перечислите принципы менеджмента в исследованиях и разработках. Проиллюстрируйте каждый из принципов примерами.
20. Опишите технологический трансфер на основе лицензионного соглашения. Чем отличаются процедуры передачи интеллектуальной собственности, защищенной патентом и не имеющей такой защиты?
21. Приведите примеры изобретений, товарных знаков, торговых марок, «ноу-хау». Что объединяет эти понятия?
22. Приведите примеры диверсификации. Какова роль менеджмента в этом процессе?

23. Опишите процесс снятия продукта с производства. Что является основным для этой процедуры? Когда в связи со снятием старого продукта должен появиться новый продукт?

24. В чем состоит предпродажное и послепродажное обслуживание нового продукта? Приведите примеры.

25. Сформулируйте 10 конкретных целей стратегии фирмы, разрабатывающей: (продукт или услуга)

Типовые тестовые задания для подготовки к зачету

1. С точки зрения теории менеджмента наиболее корректным определением цели управления является...

- 1) результат, на достижение которого направлено управление;
- 2) желательное, необходимое и возможное состояние управляемой системы;
- 3) видение будущего, которое желательно достичь;**
- 4) объективная тенденция развития организации.

2. К основным функциям менеджмента, входящим в общепринятую классификацию, относятся...

- 1) финансирование;
- 2) мотивация;
- 3) планирование;**
- 4) контроль.**

3. В теории менеджмента решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является...

- 1) интуитивным;
- 2) рациональным;**
- 3) аналитическим;
- 4) основанным на суждении.

4. Согласно теории менеджмента к социотехническим системам относятся (-и)...

- 1) станки с программным управлением;**
- 2) люди, участвующие в процессе производства;**
- 3) компьютер;
- 4) компьютерные системы, заменяющие определенное количество работников.

5. Целями финансового менеджмента в деятельности организации являются...

- 1) обеспечение роста стоимости собственного (акционерного) капитала;
- 2) максимизация прибыли предприятия;**
- 3) обеспечение предприятия финансовыми ресурсами;
- 4) обеспечение платежеспособности предприятия;**
- 5) распределение финансовых ресурсов предприятия.**

6. К портфельным методам анализа в стратегическом менеджменте относятся...

- 1) матрицу жизненного цикла отрасли;
- 2) матрицу стратегических соответствий;
- 3) единичную матрицу;
- 4) матрицу Бостонской консалтинговой группы.**

7. К инновациям относится...

- 1) новая молодежная организация;
- 2) зарубежная технология производства продукции;
- 3) новый товар;
- 4) фундаментальная научная идея**

8. Раздел менеджмента, в котором рассматриваются вопросы планирования и организации внешнеторговой деятельности организации, называется...

- 1) «инновационный менеджмент»;
- 2) «логистический менеджмент»;
- 3) «инвестиционный менеджмент»;
- 4) «международный менеджмент».**

9. Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является...

- 1) экспертной;
- 2) диктаторской;**
- 3) принудительной.

10. Отличительным признаком конфликта в организации является...

- 1) деятельность людей, преследующих различные цели;**
- 2) невозможность реализации целей какой-либо из взаимодействующих сторон;
- 3) социально-психологическая напряженность, порождающая изменения в деятельности организации;

4) реальная борьба между действующими людьми или группами

11. К элементам имиджа руководителя, придерживающегося авторитарного стиля управления, в менеджменте относятся...

- 1) строгий деловой костюм;**
- 2) доброжелательную атмосферу общения;
- 3) яркие краски в одежде;
- 4) классический стиль кабинета.**

12. Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является...

- 1) разработка вариантов решения;
- 2) выбор оптимального варианта решения;**
- 3) постановка задачи;
- 4) уяснение проблемы.

13. Проблема эффективности управленческих решений в менеджменте является составной частью проблемы использования управленческого...

- 1) времени;**
- 2) потенциала;**
- 3) персонала;
- 4) труда.

14. К функциям менеджмента, выполнение которых возможно только на основе накопленного опыта, относятся...

- 1) организация;
- 2) планирование;
- 3) прогнозирование;**
- 4) мотивация.

15. Решение специальных вопросов деятельности предприятия одной структурной единицей осуществляется при использовании таких типов структур, как...

- 1) функциональная;
- 2) линейная;**
- 3) линейно-функциональная;**
- 4) матричная.

16. К мотивам трудовой деятельности не относятся мотивы...

- 1) объединения;
- 2) приобретения;
- 3) подчинения;**
- 4) безопасности.

17. *Управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы подразделений предприятия в процессе выполнения плановых заданий, называется в теории менеджмента...*

- 1) контролем;
- 2) мотивацией;
- 3) координацией;
- 4) планированием.

18. *Согласно теории менеджмента, увеличение количества звеньев организационной структуры управления приводит...*

- 1) к увеличению расходов на координацию деятельности организации;
- 2) к сокращению расходов на координацию деятельности организации;
- 3) к специализации управленческой деятельности;
- 4) к увеличению времени реакции управляющего органа на изменения внешней среды.

19. *Годом признания менеджмента как науки считается...*

- 1) 1911г.;
- 2) 1885г.;
- 3) 1903г.;
- 4) 1893г.

20. *Согласно теории менеджмента организацию как открытую систему характеризуют...*

- 1) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения;
- 2) обмен ресурсами с внешней средой;
- 3) сильное лидерство;
- 4) правильный подбор персонала.

21. *Согласно теории менеджмента под термином «методы управления» следует понимать...*

- 1) общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации;
- 2) наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией;
- 3) совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных целей;
- 4) устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения.

22. *Английское слово «МЕНЕДЖМЕНТ» происходит от латинского слова «МАНУС», которое на русском языке означает...*

- 1) рука;
- 2) купец;
- 3) воин;
- 4) деньги.

23. *Категорию «функция менеджмента» можно характеризовать как...*

- 1) получение информации, необходимой для диагностики проблем организации;
- 2) проект реструктуризации организации;
- 3) регулярную проверку соответствия стратегической установки фирмы имеющимся рыночным возможностям;
- 4) вид деятельности, с помощью которого субъект управления воздействует на управляемый объект.

24. *Управленческой информацией в теории менеджмента нельзя назвать часть потока данных, которая позволяет уточнить, подтвердить или опровергнуть сведения...*

- 1) о рыночной среде;
- 2) об объекте управления;
- 3) о настроении работников;**
- 4) о конкурентах.

25. В теории менеджмента цели формирования политики управления персоналом заключаются...

- 1) в финансировании деятельности персонала в организации;
- 2) в построении мотивационного механизма управления, системы социального обеспечения;**
- 3) в обеспечении организации кадрами, их эффективном использовании, профессиональном и социальном развитии;**
- 4) в прогнозировании и перспективном планировании кадров.

26. Сущность деятельности в сфере финансового менеджмента организации заключается...

- 1) в проведении финансового анализа результатов деятельности организации;**
- 2) в управлении материальными потоками организации;
- 3) в управлении финансовой информацией;**
- 4) в управлении финансовыми потоками организации.**

27. С точки зрения теории менеджмента под стратегией в сфере бизнеса понимается...

- 1) система организационно-экономических мер по достижению долгосрочных целей предприятия;**
- 2) структура плана социального развития организации;
- 3) увеличение производственного потенциала предприятия;
- 4) проект реструктуризации основных бизнес-проектов.

28. Содержание и понятие инновационного менеджмента можно рассматривать как науку и искусство управления инновациями, как аппарат управления инновациями и как...

- 1) рациональное обеспечение организации всеми видами ресурсов и их эффективное использование;**
- 2) выявление и использование внутренних резервов управляющей, управляемой и информационных систем;
- 3) вид деятельности и процесс формирования и принятия управленческих решений;
- 4) формирование рациональных механизмов управления.**

29. Установите соответствие между американской, японской, российской моделями менеджмента и их характеристиками по критерию «преобладающий метод управления»: а) американская модель менеджмента;

- б) японская модель менеджмента;
- в) российская модель менеджмента:

- 1) командный, дополнен экономическим и незначительно социально-психологическим;
- 2) экономический, дополнен социально-психологическим;
- 3) экономический, дополнен командным.

30. В содержание понятия «кадровая политика организации» не входит...

- 1) выработка целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;
- 2) генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм работы с персоналом;
- 3) создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива;
- 4) государственная кадровая политика в области трудового коллектива.**

31. С точки зрения теории менеджмента основной целью кадровой службы в организации на этапе становления является...

- 1) объективная оценка результатов деятельности каждого работника;
- 2) **формирование кадрового состава, разработка системы принципов кадровой работы;**
- 3) **осуществление прав и гарантий социальной защиты для каждого работника;**
- 4) обучение руководителей, специалистов, рабочих.

32. В теории менеджмента к основным карьерным теориям не относят...

- 1) теорию взаимодействия с менторами;
- 2) теорию организационной социализации;
- 3) **турнирную теорию;**
- 4) теорию социального менеджмента.

33. Согласно теории менеджмента руководитель, придерживающийся авторитарного стиля управления, использует власть, основанную на...

- 1) **принуждении;**
- 2) убеждении;
- 3) компромиссе;
- 4) вознаграждении.

34. В теории менеджмента основаны на достижении временного результата такие виды разрешения конфликтов, как...

- 1) избегание;
- 2) сотрудничество;
- 3) **подавление;**
- 4) **компромисс.**

35. Под самоменеджментом традиционно понимаются (-ется)...

- 1) построение деловой карьеры;
- 2) **усилия менеджера по совершенствованию своей деятельности;**
- 3) **проектирование рабочего времени;**
- 4) фейсбилдинг.

36. Горизонтальные связи в структуре управления организацией являются одноуровневыми и носят характер...

- 1) **согласования;**
- 2) кооперации;
- 3) доверия;
- 4) взаимного подчинения.

37. В теории менеджмента стремление быть лучшим в чем-либо, ориентация на высокие результаты и качество – это мотивация...

- 1) **достижений;**
- 2) власти;
- 3) компетентности;
- 4) принадлежности к группе.

38. В теории менеджмента под _____ понимается передача задач управления и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение на основе использования полученных полномочий...

- 1) централизацией;
- 2) «маятником концентрации»;
- 3) **делегированием;**
- 4) децентрализацией.

39. В процессе управленческого контроля количественно определяют полученный эффект с помощью _____ эффективности...

- 1) критериев;

- 2) нормативов;
- 3) норм;
- 4) **показателей.**

40. Правильным на Ваш взгляд соответствием школы менеджмента и ее представителя является...

- 1) **гарвардская школа менеджмента: М.П. Фоллет;**
- 2) ранний менеджмент: Г. Гантт;
- 3) бюрократический менеджмент: А. Файоль;
- 4) научный менеджмент: А. Смит.

41. В менеджменте некая группа может считаться организацией, если члены этой группы...

- 1) тесно связаны друг с другом;
- 2) **намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели;**
- 3) **связаны друг с другом с помощью информационных потоков;**
- 4) работают в одном офисе.

42. Назовите методы, входящие в группу организационно-регламентирующих методов управления...

- 1) **приказ;**
- 2) убеждение;
- 3) премирование;
- 4) **инструкция.**

43. В системе управления организацией - субъект управления - это:

- 1) **управляющая подсистема;**
- 2) управляемая подсистема;
- 3) трудовой коллектив;
- 4) динамичный процесс создания ценности.

44. В системе управления организацией - объект управления – это:

- 1) управляющая подсистема;
- 2) **управляемая подсистема;**
- 3) трудовой коллектив;
- 4) динамичный процесс создания ценности.

45. В каком виде может реализовано в процессе управления управляющее воздействие?

- 1) приказ, распоряжение, указание
- 2) план, задание
- 3) отчет
- 4) данные контроля
- 5) **приказ, распоряжение, указание, данные контроля, план, задание, отчет**
- 6) отчет и данные контроля

46. В каком виде может быть реализована в процессе управления обратная связь?

- 1) приказ, распоряжение, указание;
- 2) план, задание;
- 3) отчет;
- 4) данные контроля;
- 5) приказ, распоряжение, указание, данные контроля, план, задание, отчет;
- 6) **отчет и данные контроля.**

47. Какими особенностями характеризуется управленческий процесс?

- 1) **непрерывностью, целенаправленностью, результативностью**
- 2) непрерывностью, масштабностью, результативностью
- 3) протяженностью, масштабностью, производительностью
- 4) производительностью и компетенциями руководителя

48. Что поступает в организацию из внешней среды?

- 1) цели, задачи;
- 2) информация, готовая продукция, отчетные данные;
- 3) ресурсы, готовая продукция;
- 4) директивные указания, отчетные данные;

5) информация, ресурсы, директивные указания.

49. Что поступает во внешнюю среду из организации?

- 1) информация;
- 2) ресурсы;
- 3) отчетные данные;
- 4) отчетные данные, информация, готовая продукция.

50. На какие изменения реагирует менеджмент, как система гибкого управления?

- 1) во внешней среде;
- 2) во внутренней среде;
- 3) во внешней и внутренней среде;
- 4) в структуре организации.

51. Что из ниже перечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?

- 1) цели, структура, задача, технология, люди, конкуренты;
- 2) цели, структура, задача, технология, люди, организационная культура;
- 3) поставщики основных видов ресурсов, структура, задача, технология, люди, организационная культура;
- 4) цели, организационная культура, функции персонала, уровень развития НИО.

52. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации?

- 1) планирование;
- 2) организация;
- 3) контроль;
- 4) мотивация.

53. Зависит ли менеджмент от собственности на капитал фирмы, в которой он работает?

- 1) менеджер зависит от собственности на капитал фирмы, в которой он работает;
- 2) менеджер не зависит от собственности на капитал фирмы, в которой он работает;
- 3) зависит от профиля организации;
- 4) зависит от числа работающих в организации людей.

54. Менеджмент как наука управления разрабатывает:

- 1) средства и методы достижения целей организации;
- 2) стратегический план деятельности организации;
- 3) способы постановки целей и задач в организации;
- 4) методику составления бизнес-плана организации.

55. В чем заключается конечная цель менеджмента?

- 1) в обеспечении освоения новых рынков;
- 2) в обеспечении освоения в производстве новой продукции;
- 3) в обеспечении долгосрочной стабильной прибыльности деятельности организации;
- 4) в обеспечение благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

56. Основной характеристикой внешней среды является:

- 1) масштабность;

- 2) сложность;
- 3) неопределенность;
- 4) **сложность и неопределенность.**

57. К среде прямого воздействия относят:

- 1) уровень развития научно-технического прогресса;
- 2) географические факторы;
- 3) **поставщиков;**
- 4) политические процессы.

58. К среде косвенного воздействия относят:

- 1) **социально-культурные факторы;**
- 2) потребителей;
- 3) конкурентов;
- 4) субподрядчиков.

59. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации предполагает:

- 1) умелое использование единоначалия и коллегиальности;
- 2) рациональное распределение полномочий и ответственности по уровням управления;
- 3) регулярное перемещение кадров внутри фирмы по ступенькам должностной лестницы сверху – вниз и снизу – вверх;
- 4) ротацию кадров.

60. Какие факторы позволяют определить управленческие проблемы?

1) **недостаточный объем информации, знаний и понимания менеджерами ситуации и перспектив ее развития;**

- 2) политические факторы;
- 3) факторы внешней среды организации;
- 4) факторы внутренней среды организации.

61. Для чего предназначена организационная структура управления?

- 1) для установления целей организации
- 2) **для обеспечения единства действия всех элементов организации**
- 3) для стимулирования действий работников организации
- 4) для определения полномочий работников

62. Какие звенья выделяют в организационной структуре управления?

- 1) производственные и функциональные;
- 2) линейные и технологические;
- 3) линейные и производственные;
- 4) **линейные и функциональные;**
- 5) производственные и технологические;
- 6) функциональные и технологические.

63. Кто является продолжателем теоретической работы Тейлора о менеджменте:

- 1) А. Файолль;
- 2) Ч. Бебидж;
- 3) **М. Вебер.**

64. Назовите психологические методы управления:

- 1) **метод профессионального отбора;**
- 2) метод социального нормирования;
- 3) **метод гуманизации труда.**

65. Какие приемы используются при психологических методах управления?

- 1) **интервью;**
- 2) **беседы;**
- 3) **тесты;**

4) наблюдения.

66. Назовите социальные методы управления:

1) метод профессионального отбора;

2) метод социального нормирования;

3) метод гуманизации труда.

67. Что такое менеджмент?

1) Разновидность науки управления.

2) Группа руководителей.

3) Разновидность управленческой деятельности.

4) Это отношение, складывается в процессе управленческой деятельности.

5) Совокупность принципов, методов, форм и средств управления, особый вид деятельности, связанный с руководством людьми, умелым использованием их труда и знаний.

68. Задачами менеджмента являются:

1) Tактическая.

2) Стратегическая

3) Оперативная

4) Поддержание устойчивости фирмы и всех ее элементов и ее развитие.

5) Контроль результатов деятельности и внесение коррективов.

69. Функции менеджмента – это ...

1) Виды управленческой деятельности, которые обеспечивают формирование управленческого влияния.

2) Отдельные виды управленческой деятельности, которые увеличивают эффективность руководства.

3) Отдельные управленческие процессы, направленные на увеличение продуктивности труда подчиненных.

70. Функции менеджмента

1) Инновационный менеджмент.

2) Оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления.

3) Организация, планирование, контроль, мотивация.

4) Перевод фирмы в качественно новое состояние.

5) Целенаправленность.

71. Процесс менеджмента – это ...

1) Последовательное выполнение функций менеджмента, конкретно: планирование, организация, мотивация, контроль и регулирование.

2) Последовательность определенных оконченных этапов, выполнение которых способствует обеспечению: управленческого влияния руководящей системы на руководимую для достижения целей организации.

3) Последовательное выполнение функций и методов менеджмента.

4) Правильные ответы 1 и 3.

72. Выберите понятие, относящиеся к принципам менеджмента.

1) **Единоначалия и коллегиальность.**

2) Организация.

3) Достижение цели.

4) Планирование.

73. Организация – это:

1) Группа людей, которые владеют определенными ресурсами.

2) Группа людей, которые владеют определенными ресурсами, имеют общее руководство и общие цели.

3) Группа людей, деятельность которых сознательно, направленно или спонтанно координируется для достижения определенной цели.

4) Группа лиц, которые имеют общее руководство.

74. Какие из нижеприведенных понятий относятся к целям по содержанию.

- 1) Долгосрочные.
- 2) Общие.
- 3) Территориальные.

4) Экономические

75. При какой организационной структуре деление фирмы на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или рынкам:

- 1) дивизиональной;
- 2) линейной;
- 3) проектной;
- 4) при всех вышеперечисленных.

76. Чем линейно-штабная организационная структура отличается от линейной?

- 1) наличием штабного подразделения;
- 2) наличием функционального руководителя;
- 3) наличием руководителя проекта;
- 4) всем вышеперечисленным.

77. Органической организационной структурой является:

- 1) матричная;
- 2) линейная;
- 3) линейно – функциональная;
- 4) все вышеперечисленные.

78. Иерархической организационной структурой является:

- 1) линейная;
- 2) матричная;
- 3) сетевая;
- 4) все вышеперечисленные.

79. Чем матричная организационная структура отличается от дивизиональной?

- 1) наличием руководителя проекта;
- 2) наличием функционального руководителя;
- 3) наличием штабного подразделения;
- 4) всем вышеперечисленным.

80. В виде какой геометрической фигуры можно представить линейную структуру управления?

- 1) круга
- 2) треугольника
- 3) квадрата
- 4) шестиугольника

81. Кто является основоположником школы научного управления?

- 1) Д. МакГрегор
- 2) Р. Оуэн
- 3) Ф. Тейлор
- 4) МакКлелланд

82. В пирамиде Маслоу низшей является следующая группа потребностей:

- 1) Физиологические
- 2) Самовыражения
- 3) Признания и самоутверждения
- 4) Безопасности и социальной защищенности

83. Первый учебник по управлению был написан английским предпринимателем М. Веберов в:

- 1) 1850;

- 2) 1790;
- 3) **1832;**
- 4) 1845

84. Полномочия – это:

1) **Возложена на должностное лицо обязанность выполнять постановленные задания и обеспечивать их позитивное решение.**

2) Ограниченное право использовать ресурсы предупреждения и направлять усилия подчиненных на выполнения задания.

3) Передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение.

85. Ответственность – это:

1. Возложенная на должностное лицо обязанность выполнить поставленные задачи, обеспечить их позитивное решение.

2) **Ограничения права использовать ресурсы предприятия и направлять усилия подчиненных на выполнение задания.**

3) Передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение.

86. Проблема определения нормы управляемости возникает при ...

- 1) вертикальном разделении труда
- 2) **горизонтальном разделении труда**
- 3) групповой работе
- 4) обособлении управленческих функций

87. Делегирование – это:

1) Возложенная на должностное лицо обязанность выполнить поставленные задачи, обеспечить их позитивное решение.

2) Ограничения права использовать ресурсы предприятия и направлять усилия подчиненных на выполнение задания.

3) **Передача заданий и полномочий лицу, что берет на себя ответственность за их выполнение.**

88. Основу научного подхода к управлению составляет анализ выполняемой работы. Так считал ...

- 1) Винер Н.
- 2) Мэйо Э.
- 3) **Тейлор Ф.**
- 4) Файоль А.

89. Управленческое решение это:

1) Формы влияния на исполнителей.

2) Организационный инструмент в руках работников управления.

3) **Творческая деятельность по анализу проблемной ситуации, выбор средств от разрешения.**

4) Разрешение.

90. Какие качества должны быть присущи менеджеру?

1). **Знание по специальности.**

2) **Практичность ума.**

3) Спонсорство.

4.) Любовь к чтению художественной литературы.

91. Традиционно выделяющиеся методы в менеджменте:

1) административные и бюрократические;

2) бюрократические и социально-психологические;

3) социально-психологические и демократические;

4) **экономические и административные.**

92. Что Вы понимаете под словом «группа».

- 1) Количество людей, едущих в одном автобусе.
- 2) Личности, имеющие одинаковые наклонности к какому-то процессу.
- 3) Две и больше личности, что взаимодействуют одна с одной.**
- 4) Четко определенное количество людей.

93. Понятия «управление» и «менеджмент» применительно к условиям организации соотносятся между собой следующим образом:

- 1) понятие «управление» шире;**
- 2) понятие «менеджмент» шире;
- 3) понятие «управление» значительно шире «менеджмента»;
- 4) эти понятия являются синонимами.

94. Кто такой формальный лидер:

- 1) Один из членов группы, что владеет силой личного влияния на других.
- 2) Руководитель коллектива, который пользуется данной ему служебной властью.**
- 3) Целеустремленный менеджер.
- 4) Главный специалист.

95. Группы работников делят на такие категории:

- 1) Формальные и неформальные.**
- 2) Простые и сложные.
- 3) Открытые и закрытые.

96. Что означает strengths в SWOT таблице?

- 1) свойства, ослабляющие проект
- 2) внешние факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели
- 3) внешние факторы, способные осложнить достижение цели
- 4) свойства проекта, дающие преимущества перед другими в отрасли**

97. Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящей из взаимозависимых частей, характерно для ... подхода.

- 1) ситуационного
- 2) стратегического
- 3) процессного
- 4) системного**

98. Отметьте какие из нижеперечисленных предложений не являются признаками коллектива.

- 1) Наличие непосредственных производственных связей.
- 2) Наличие высокой активности.**
- 3) Психологический климат.
- 4) Общность целей и задач.

99. Назовите причины конфликтов:

- 1) Психологическая совместимость
- 2) Конкуренция.
- 3) Режимы труда и отдыха.**
- 4) Сотрудничество.

100. Путь разрешения конфликтов:

- 1) Премирование.
- 2) Компромисс.**
- 3) Поездка на природу.
- 4) Гласное обсуждение.

101. Стресс – это:

- 1) Перегрузка нервной системы.
- 2) Рассеянность.
- 4) Увольнение с работы.

102. Руководитель авторитарного стиля руководства:

- 1) **Много работает, требует этого от других.**
- 2) Много работаем сам.
- 3) Делится властью с подчиненными.
- 4) Ценить подчиненных.

103. Руководитель демократического стиля руководства.

- 1) Не терпит критики.
- 2) Ждет указаний сверху.
- 3) Избегает конфликтов.
- 4) **Коллегиально решает проблемы коллектива.**

104. . Что относится к методам принятия управленческих решений:

- 1) **Мозговая атака.**
- 2) Организация.
- 3) Формулировка.
- 4) Форма контроля.

105. Выберите правильные функции менеджмента:

- 1) **планирование;**
- 2) **координирование;**
- 3) распределение;
- 4) стимулирование;
- 5) -все ответы верны.

106. Планирование – это:

- 1) **управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время;**
- 2) перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
- 3) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.
- 4) **перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;**
- 5) обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.
- 6) создание базы для эффективного контроля путем сравнения показателей.

107. При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет?

- 1) перспективное;
- 2) **среднесрочное;**
- 3) оперативное.

108 Что является основной функцией руководителя?

- 1) Прогнозирование
- 2) **Целеполагание**
- 3) Организация
- 4) Мотивирование

109. При какой форме планирования осуществляется определение целей деятельности на срок больше 5 лет:

- 1) **перспективное;**
- 2) среднесрочное;
- 3) оперативное.

110. Регулирование – это:

- 1) **управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления;**
- 2) процесс выработки корректируемых мер и реализации принятых технологий;
- 3) **функция менеджмента.**

111. Принципы регулирования:

- 1) **рациональность;**

- 2) ритмичность;
- 3) надежность;
- 4) **достоверность.**

112. Задача регулирования:

- 1) обновление планируемых заданий;
- 2) **обеспечение своевременного эффективного достижения организацией своих целей;**
- 3) корректировка результатов деятельности;

113. Виды регулирования:

- 1) **реактивное;**
- 2) операционное;
- 3) **упреждающее.**

114. Назовите этапы регулирования:

- 1) **информационная подготовка для принятия решений;**
- 2) **разработка и принятие решений;**
- 3) определение структуры предприятия.

115. Что такое миссия организации?

- 1) конкретные состояния отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.
- 2) устранение риска организации
- 3) **деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию.**
- 4) более конкретные цели различных аспектов функциональной деятельности фирмы или её подразделений

116. К основным причинам конфликтов в организации относят:

- 1) различия в способностях работников
- 2) различия в целях
- 3) **психологические особенности работников**
- 4) взаимосвязанность задач

117. Что подразумевает горизонтальное разделение труда в организации?

- 1) расстановку конкретных руководителей во главе специализированных подразделений;
- 2) **выделение работников, непосредственно участвующих в производстве продукции;**
- 3) координирование работы между руководителями всех уровней управления;
- 4) выделение иерархии управления;
- 5) подготовку кадров в системе менеджмента;
- 6) формирование организационной культуры

118. Лидерство – это:

- 1) **способность формировать коллектив и вести его к намеченным целям на основе личного авторитета;**
- 2) любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида;
- 3) тип управленческого взаимодействия, основанный на применении должностных полномочий;
- 4) совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей управления производством;
- 5) способность руководителя вести деловые переговоры;
- 6) способность руководителя выполнять возложенные на него обязанности.

Типовые задания для подготовки к экзамену

1. Понятие менеджмента. Управление и менеджмент. Виды управления.
2. Принципы и функции менеджмента. Методы в менеджменте.
3. Управление в Древнем мире.
4. Управление в эпоху Средневековья. Никколо Маккиавелли.
5. Предпосылки и этапы возникновения менеджмента. Классификация школ менеджмента и исторические тенденции их развития менеджмента.
6. Школа научного управления. Основные принципы теории Ф. Тейлора.
7. Последователи школы научного управления - Г. Ганнт, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Эмерсон, Г. Форд.
8. Административная школа управления. А. Файоль – функции менеджмента. 14 принципов управления А. Файоля.
9. Развитие концепции А.Файоля – Л. Урвик. М. Вебер – концепция бюрократической организации.
10. Школа психологии и человеческих отношений. М.П. Фоллет. Хотторнский эксперимент и его этапы.
11. Школа поведенческих наук. Содержательные теории мотивации (иерархия А. Маслоу, теории К. Альдерфера, Д. Макклелланда. Двухфакторная теория Ф. Герцберга).
12. Развитие теорий лидерства – Д. Макгрегор.
13. Системный, процессный, ситуационный подходы в менеджменте. Системный анализ и математические методы в управлении.
14. Сущность управленческой деятельности, объект и субъект управления.
15. Сущность и содержание принципов менеджмента.
16. Менеджер: его место и роль в организации, особенности управленческого труда.
17. Функции управления.
18. Основные этапы развития менеджмента.
19. Школа научного управления.
20. Административная (классическая) школа.
21. Школа психологии и человеческих отношений.
22. Количественная школа (школа науки управления).
23. Национальные модели современного менеджмента (европейская, японская, американская). Национальные концепции менеджмента: американская и японская модели менеджмента.
24. Особенности развития менеджмента в России.
25. Понятие организации. Внутренняя и внешняя среда организации. Микро- и макроокружение.
26. Цели и задачи управленческой деятельности. Цели-ориентации и цели-задания.
27. Стратегическое управление. Tактическое управление. Текущее (операционное) управления.
28. Информация как средство управленческой деятельности.
29. Понятие и принципы планирования. Методы разработки планов.
30. Виды планов в менеджменте: стратегические, оперативные, бизнес-планы и др.
31. Анализ цепочки ценности М. Портера
32. Сущность и система стратегического управления. Понятие стратегического анализа.
33. Организация как объект управления.
34. Миссия организации.
35. Цели организации.
36. Методы стратегического анализа: PEST и SWOT.
37. Сущность и основные понятия мотивации как функции менеджмента.

38. Понятие мотивации труда: потребности, мотивы, интересы, ценности. Мотивирование и стимулирование. Принципы мотивации.
39. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера, теория целеполагания Э. Локка, теория подкрепления мотива.
40. Основные типы структур управления.
41. Линейная, функциональная, линейно – функциональная структуры управления, их достоинства и недостатки.
42. Матричная и дивизиональная структура управления. Их достоинства и недостатки.
43. Проектная структура управления. Достоинства и недостатки.
44. Понятие власти в организации. Основания и источники власти. Методы влияния.
45. Лидерство и руководство. Основные теории лидерства: подход с позиций личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход, харизматический подход.
46. Характеристика стилей руководства и лидерства. Команды и разделенное лидерство. Заменители лидерства. Особенности управления группой.
47. Групповая динамика. Формальные и неформальные группы. Этапы формирования команд и целесообразность их использования.
48. Общие понятия о конфликтах в организации. Природа конфликта, функции и типы конфликта. Уровни конфликта в организации. Внутриличностный конфликт.
49. Общие понятия о конфликтах в организации. Методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций. Базовые стратегии выходы из конфликта.
50. Понятие управленческих решений и их классификация. Структура и содержание процесса принятия решений. Модели принятия решения.
51. Механизмы управления: средства и методы управления.
52. Экономический механизм управления.
53. Административные методы управления.
54. Социально – психологические методы управления.
55. Управление организационными изменениями. Внедрение изменений. Этапы процесса организационных изменений. Способы управление процессом изменений.
56. Понятие «риск», место и роль оценки рисков в системе управления. Критерии и принципы классификации рисков.
57. Показатели риска и методы его анализа и оценки. Управление риском при принятии решений.
58. Понятие организационных инноваций. Классификация организационно-управленческих инноваций.
59. Свойства управленческих инноваций. Свойства организационных инноваций. Основные движущие силы организационно-управленческих инноваций.
60. Функция контроля. Технология контроля. Требования – критерии контроля.

Типовые практические задания для подготовки к экзамену

Задача № 1

Допустим, один Ваш подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой - аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.

Задача № 2

Важным фактором трудовой мотивации является стимулирование интереса к работе. Как, по вашему мнению, следует расположить приведенные ниже варианты по эффективности стимулирования интереса к выполняемой работе.

А. Время от времени менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она им не надоедала.

Б. Руководителям следует информировать коллектив о характере выполняемой им работы.

В. Объединять хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.

Г. Подробно, в деталях объяснять сотрудникам характер работы, помогать им выполнять ее без срывов.

Д. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать соревнование за лучший результат.

Е. Точно указывать на недостатки и положительные моменты выполняемой сотрудниками работы.

Комментарий. Знания о работе, наличие интересов к ней — важные факторы успеха. Наряду с этим существенные обстоятельства — собственный взгляд и предвосхищение положительного результата работы.

Задача № 3.

На рисунке изображена организационная структура управления предприятием торговли. Продовольственный магазин "Российский" индивидуального предпринимателя В.Ю. Бочкарева. Общая площадь магазина — 210 кв. м, торговая площадь — 105 кв. м. Численность работников — 26 человек. Определить тип организационной структуры, охарактеризовать и оценить ее.



Задача № 4.

Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой:

1. Организация Д	А. Отделение управленческой работы от всей остальной
2. Задача Е	Б. Сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы
3. Горизонтальное разделение труда Г	В. Система отношений предполагающих соблюдение утвержденных норм поведения и взаимодействия сотрудников
4. Сложность внешней среды З	Г. Разделение всей работы на составляющие компоненты
5. Вертикальное разделение труда А	Д. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
6. Внутренние перемены Ж	Е. Предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки
7. Формальная структура организации В	Ж. Ситуационные факторы внутри организации

8. Взаимозависимость факторов внешней среды Б	З. Число и разнообразие факторов, на которые организация вынуждена реагировать
9. Административные методы управления К	И. Способы и приемы воздействия на население, в основе которых лежат экономические отношения людей и использование их экономических интересов.
10. Экономические методы управления И	К. Способ осуществления управленческих воздействий на персонал. Они базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

Задача № 5.

Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой:

1. Управление Г	А. Управленческая функция, в задачи которой входят количественная и качественная оценка и учет результатов работ организации. Инструменты выполнения этой функции – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ.
2. Цели К	Б. Выражается в замкнутости внутренних процессов организации и наличии границ, отделяющих ее от внешнего окружения. Эти границы могут быть материальными в виде стен и заборов или идеальными (запреты, нормы, права, предписания и проч.).
3. Объект управления Д	В. Основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.
4. Планирование Е	Г. Это деятельность, осуществляемая для достижения целей организации в интересах личности, коллектива и общества рационального использования располагаемых ею ресурсов – интеллектуальных, материальных, финансовых и информационных.
5. Мотивация И	Д. Отрасли, территориальные отдельные стадии воспроизводства, экономической деятельности, виды ресурсов, а также характеристики производства.
6. Контроль А	Е. Это вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей.
7. Обособленность Б	Ж. Подбор, расстановка и работа с кадрами; организационное регламентирование планирование; распорядительство; анализ; инструктаж; контроль; проектирование; обобщение организационного опыта.
8. Организационные методы управления Ж	З. Направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между ее отдельными подразделениями, распределение между ними прав и ответственности
9. Социально-психологические методы управления В	И. Это то, что вызывает определенные действия человека, он персональный характер, зависит от различных внешних и внутренних по отношению к нему факторов.
10. Организационная структура З	К. Это те ключевые результаты, к которым стремится предприятие (организация) в своей деятельности.

Задача № 6.

Предприятие «А» производит и реализует через коммерческие киоски дешевые значки с различными модными надписями. Одновременно предприятие готовится к выпуску дорогих сувениров (чгканки, бронзовых статуэток): закупает сырье, оборудование, обучает кадры.

Анализ целей. Положение данного предприятия определяется двумя факторами: 1) требуются средства для финансирования нового дорогостоящего оборудования по производству сувениров; 2) существующий источник финансирования (выручка от продажи значков) нестабилен, так как, по предположению производителей, мода на данный вид товара краткосрочна. Следовательно, предприятию «А» необходимо «выжать» из значков все, что можно, пока не прошла мода. Основной ориентир — краткосрочная цель.

Задание: Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

Задача №7.

Предприятие «Б» начинает производить новый лак для пола под названием «Осинка». Этот лак более долговечен, чем имеющийся на рынке. Известно, что конкуренты через месяц выбросят на рынок аналогичные по качеству лаки «Березка» и «Дубок».

Анализ целей. Предприятие «Б» будет заинтересовано в быстром насыщении рынка и в росте сбыта для занятия доминирующего положения на рынке долговечных лаков для пола. Доминирующее положение — основа для контроля рынка в дальнейшем и получения стабильного дохода. Следовательно, предприятие в своей деятельности будет ориентироваться на долгосрочные цели, ради которых поступится частью текущей прибыли.

Задание: Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

Задача № 8.

Предприятие «С» является маленькой частной авторемонтной станцией, организованной тремя компаньонами. Владельцы фирмы пытаются продать огромный шикарный «Кадиллак», на сборку и отделку которого затрачены последние средства фирмы. Однако, экономическая ситуация на автомобильном рынке такова, что успехом у покупателей пользуются маленькие и дешевые машины. События происходят во время одного из самых разрушительных экономических кризисов конца 20-х годов XX века.

Анализ целей. Положение предприятия «С» крайне тяжелое: 1) неблагоприятная общеэкономическая обстановка (кризис); 2) все денежные средства вложены в производство.

Задание: Сформулируйте главную цель фирмы в описываемой ситуации. Предложите возможные пути ее достижения.

Задача № 9.

Предприятие «Д» издает газеты. Цены на бумагу и красители к началу очередной подписной кампании выросли в 2—3 раза. Если значительно повысить цену на газеты, то подписчики или переключатся на другие издания, или сократят подписку на любые газеты вообще.

Анализ цели. Предприятие «Д» находится в тяжелом положении.

Лучший выход — добиться, чтобы повышение оптовых цен на сырье как можно меньше отразилось на потребителях.

Задание: Сформулируйте цель в данной ситуации.

Задача № 10.

ОАО «Кубарус-молоко» производит выпуск молочных продуктов, сливочного масла, мороженого, сыров, творога и др. Реализация продукции осуществляется магазинами города, имеется сеть фирменных магазинов, часть продукции реализуется в прилегающих районах.

Изобразите модель предприятия в виде «дерева целей», сформулируйте общую цель предприятия, покажите ключевые цели организации, покажите подцели (2-3) по каждой из ключевых целей.

Задача № 11.

Швейное предприятие-ОАО «Шатл» осуществляет пошив швейных изделий (халатов, рабочей спецодежды и др). Реализуется продукция торговыми точками города и прилегающих районов. Изобразите модель предприятия в виде «дерева целей», сформулируйте общую цель предприятия, покажите ключевые цели организации, покажите подцели (2-3) по каждой из ключевых целей.

Задача № 12.

Косметический салон «Клеопатра» оказывает следующие услуги населению:

- мужская и женская стрижка волос;
- маникюр и педикюр;
- массаж лица и др.

В штате салона работают высококлассные специалисты: парикмахеры, массажеры. Салон работает ежедневно с 8 до 20 ч.

Изобразите модель предприятия в виде “дерева целей”, сформулируйте общую цель предприятия, покажите ключевые цели организации, покажите подцели (2-3) по каждой из ключевых целей.

Задача №13.

Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий нижеследующих известных компаний: как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

Макдональдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру».

Форд – «Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании».

Хонда – «Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира».

Задача № 14.

Основные виды деятельности ОАО «Кубарус-молоко» являются: обеспечение населения продовольственными кисло-молочными продуктами, такими как- молоко, кефир, сметана, творог, масло сливочное, сыры и т. д.

Потребителями товаров являются все торговые точки г. Армавира, а также продукция вывозится за пределы края. Предприятие осуществляет как розничную, так и оптовую торговлю, имеется сеть фирменных магазинов. Для удобства покупателей продукция расфасовывается в разнообразную упаковку.

- Сформулировать миссию ОАО «Кубарус-молоко».

Задача № 15.

Предметом деятельности ООО «10-й комплекс» является любая коммерческая деятельность, не запрещенная на территории Российской Федерации действующим законодательством России.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- риэлторская деятельность,
- экскурсионно-туристическая деятельность с организацией перевозок пассажиров,
- организация и проведение культурных, культурно-массовых и зрелищных мероприятий,
- внешнеэкономическая деятельность.

Сформулировать миссию ООО «10-й комплекс».

Задача № 16.

Основными видами деятельности ОАО «Клен» является изготовление:

- мебельных стенок, корпусной мебели, кухонных наборов, шкафов, тумбочек, нестандартных изделий по заказу.

Коллектив общества с каждым годом осваивает дополнительные, не менее сложные, виды продукции.

В последние годы произошло повышение объема реализации на 30 %, клиентам-пенсионерам – скидка 10%.

- Сформулировать миссию ОАО «Клен».

3.1 Методические рекомендации преподавателям по самостоятельной работе

Планы практических и лабораторных занятий, их тематика, рекомендуемая литература, цель и задачи ее изучения сообщаются преподавателем на вводных занятиях или в методических указаниях по данной дисциплине.

Прежде чем приступить к изучению темы, необходимо прокомментировать основные вопросы плана занятия. Такой подход преподавателя помогает обучающимся быстро находить нужный материал к каждому из вопросов, не задерживаясь на второстепенном.

Начиная подготовку к такому занятию, необходимо, прежде всего, указать обучающимся разделы учебников и учебных пособий, чтобы они получили общее представление о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует рекомендовать им поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам.

Важно развивать у обучающихся умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал. Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования.

Преподаватель может рекомендовать обучающимся следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы.

Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов:

- *План-конспект* – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

- *Текстуальный конспект* – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

- *Свободный конспект* – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

- *Тематический конспект* – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

Ввиду трудоемкости подготовки к практическим и лабораторным занятиям преподавателю следует предложить обучающимся алгоритм действий, рекомендовать еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме занятия, тщательно продумать свое выступление или решение.

На практических (семинарских) занятиях каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускается и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом обучающихся может обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т.д.

Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый. Преподавателю необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях обучающихся, улавливать недостатки и ошибки, корректировать их знания, и, если нужно, выступить в роли рефери. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим.

В заключение преподаватель, подводит итоги. Он может (выборочно) проверить конспекты обучающихся и, если потребуется, внести в них исправления и дополнения.

Групповая консультация

Разъяснение является основным содержанием данной формы занятий, наиболее сложных вопросов изучаемого программного материала. Цель – максимальное приближение обучения к практическим интересам с учетом имеющейся информации и является результативным материалом закрепления знаний.

Групповая консультация проводится в следующих случаях:

- когда необходимо подробно рассмотреть практические вопросы, которые были недостаточно освещены или совсем не освещены в процессе лекции;
- с целью оказания помощи в самостоятельной работе (написание Докладов, сдача экзаменов, подготовка конференций);
- если обучающиеся самостоятельно изучают нормативный, справочный материал, инструкции, положения.

Подготовка дискуссии (круглого стола) представляет собой проектирование обучаемым обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях обучаемому необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) дискуссии;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

Контрольно-измерительные материалы подготовки дискуссии

Параметр	Оценка
Выбранная обучающимся тема (проблема) актуальна на современном этапе развития, представлен подробный план-конспект, в котором отражены вопросы для дискуссии, временной регламент обсуждения, даны возможные варианты ответов, использованы примеры из науки и практики.	5
Выбранная обучающимся тема (проблема) актуальна на современном этапе развития, представлен содержательно сжатый план-конспект, в котором отражены вопросы для дискуссии, временной регламент обсуждения, отсутствуют возможные варианты ответов, приведен один пример из практики.	4
Выбранная обучающимся тема (проблема) не актуальна на современном этапе развития, представлен содержательно сжатый план-конспект, в котором отражены вопросы для дискуссии, отсутствует временной регламент обсуждения, отсутствуют возможные варианты ответов, отсутствуют примеры из практики.	3
Выбранная обучающимся тема (проблема) не актуальна на современном этапе развития, представлен содержательно сжатый план-конспект, в котором частично (не более пяти) отражены вопросы для дискуссии, отсутствует временной регламент обсуждения, отсутствуют возможные варианты ответов, отсутствуют примеры из практики.	2

Обзор интернет-сайтов. Разработка каталога Интернет-ресурсов по заданной теме. Каталог Интернет-ресурсов представляет собой тематически подобранный обучающимся перечень интернет-сайтов. В каталоге необходимо отразить: тему (параграф, вопрос и т.д.), название сайта, электронный адрес и дату обращения, краткое содержание интернет-сайта (перечень вопросов, на которые можно получить ответы на представленном сайте).

Контрольно-измерительные материалы каталога Интернет-ресурсов

Параметр	Оценка
В каталоге представлено более пяти тем, сайты тематически подобраны, соответствуют теме, каталог соответствует требованиям.	5
В каталоге представлено более трех тем, сайты тематически подобраны, соответствуют теме, каталог соответствует требованиям.	4
В каталоге представлено менее трех тем, сайты частично тематически подобраны,	3

Параметр	Оценка
частично соответствуют теме, каталог частично соответствует требованиям.	
В каталоге представлена одна тема, сайты тематически не подобраны, частично соответствуют теме, каталог не соответствует требованиям.	2

Обзор периодической литературы и профессиональных изданий. Результатом обзора периодической литературы является библиографический список. Библиографический список – обязательный элемент любой научной работы – Доклада, курсовой, дипломной работы, диссертации, монографии, обзора, научного отчета. Список включает литературу, используемую при подготовке текста: цитируемую, упоминаемую, а также имеющую непосредственное отношение к исследуемой теме. Большое значение имеет правильное библиографическое описание документов и рациональный порядок расположения их в списке. Библиографический список, по сути, представляет собой упорядоченные библиографические описания работ, выполненные в соответствии с государственными стандартами. Для составления библиографического списка используется краткое библиографическое описание, состоящее только из обязательных элементов.

Контрольно-измерительные материалы библиографического списка

Параметр	Оценка
В библиографическом списке представлено более 15 источников, тематически соответствуют теме, оформлены в соответствии с требованиями к оформлению библиографии.	5
В библиографическом списке представлено менее 15 источников, но более 10, тематически соответствуют теме, оформлены в соответствии с требованиями к оформлению библиографии.	4
В библиографическом списке представлено менее 15 источников, но более 10, тематически частично соответствуют теме, оформлены с незначительными нарушениями требований к оформлению библиографии.	3
В библиографическом списке представлено менее 10 источников, тематически частично соответствуют теме, оформлены с грубыми нарушениями требований к оформлению библиографии	2

Работа в групповом проекте. Работа в проекте предполагает активное участие каждого, выполнение им переданных группой работ, направленных на достижение поставленной преподавателем цели. Работа обучающимся в групповой работе предполагает: определение зоны (сферы) работ в рамках группового проекта; разработку технического задания на проведение работы; постоянную взаимосвязь с другими участниками группы в целях достижения согласия и выполнения работы.

Контрольно-измерительные материалы работы в групповом проекте

Параметр	Оценка
Вклад в достижение поставленной цели значителен, активно участвовал в работе, содействовал благоприятному климату в группе, постоянно поддерживал связь с другими участниками группы.	5
Вклад в достижение поставленной цели важен, участвовал в работе по мере обращения, содействовал благоприятному климату в группе, частично поддерживал связь с другими участниками группы.	4
Вклад в достижение поставленной цели не важен, участвовал в работе по мере обращения, не содействовал благоприятному климату в группе, частично поддерживал связь с другими участниками группы.	3
В работе группы практически не участвовал, создавал видимость работы,	2

вклад в достижение цели не внес.

3.2 Методические рекомендации обучающимся по самостоятельной работе

вид учебных занятий	Организация деятельности обучающегося
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Работа с источниками, с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом. Работа с использованием информационных технологий по заданной теме, решение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму и др.
Индивидуальные задания	Знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, электронный каталог ЭБС, интернет, конспект основных положений, терминов, сведений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме. Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам и др. Рекомендации по написанию контрольной работы находится в методических материалах по дисциплине
Доклад, эссе	Поиск литературы и составление библиографии, использование от 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; изложение основных аспектов проблемы. Ознакомиться со структурой и оформлением доклада.
Коллоквиум	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам и др.
Подготовка к экзамену	При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

Изучение дисциплины следует начинать с проработки рабочей программы, особое внимание, уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса.

Обучающимся рекомендуется получить в библиотеки института учебную литературу по дисциплине, необходимую для эффективной работы на всех видах аудиторных занятий, а также для самостоятельной работы по изучению дисциплины.

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучаемого путем планомерной, повседневной работы.

Подготовка к практическому занятию включает 2 этапа:

1й – организационный;

2й - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;

- подбор рекомендованной литературы;

- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку обучаемого к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы обучающийся должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале занятия обучающиеся под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения публичного выступления. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для различного рода ораторской деятельности.

Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы обучающихся. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора.

Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной памятью, и моторную память. Следует помнить: у обучаемого, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения, прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

Подготовка докладов направлена на развитие и закрепление у обучающихся навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Доклады должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы докладов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем доклада может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы Доклада, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и даны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (источников и литературы) обучающихся включает только те документы, которые он использовал при написании доклада.

В приложении (приложения) к докладу могут выноситься таблицы, графики, схемы

и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте доклада.

Доклад должен быть выполнен до начала экзаменационной сессии.

3.3. Методические указания по подготовке к зачету/экзамену

Наиболее ответственным этапом в обучении студентов является экзаменационная сессия. На ней студенты отчитываются о выполнении учебной программы, об уровне и объеме полученных знаний. Это государственная отчетность обучающихся за период обучения, за изучение учебной дисциплины, за весь вузовский курс. Поэтому так велика их ответственность за успешную сдачу экзаменационной сессии. На сессии обучающиеся сдают экзамены или зачеты. Зачеты могут проводиться с дифференцированной отметкой или без нее, с записью «зачтено» в зачетной книжке. Экзамен как высшая форма контроля знаний студентов оценивается по пятибалльной системе.

Залогом успешной сдачи всех экзаменов являются систематические, добросовестные занятия обучающегося. Однако это не исключает необходимости специальной работы перед сессией и в период сдачи экзаменов. Специфической задачей обучающегося в период экзаменационной сессии являются повторение, обобщение и систематизация всего материала, который изучен в течение года.

Начинать повторение рекомендуется за месяц-полтора до начала сессии. Прежде чем приступить к нему, необходимо установить, какие учебные дисциплины выносятся на сессию и, если возможно, календарные сроки каждого экзамена или зачета.

Установив выносимые на сессию дисциплины, необходимо обеспечить себя программами. В основу повторения должна быть положена только программа. Не следует повторять ни по билетам, ни по контрольным вопросам. Повторение по билетам нарушает систему знаний и ведет к механическому заучиванию, к "натаскиванию". Повторение по различного рода контрольным вопросам приводит к пропускам и пробелам в знаниях и к недоработке иногда весьма важных разделов программы.

Повторение - процесс индивидуальный; каждый обучающийся повторяет то, что для него трудно, неясно, забыто. Поэтому, прежде чем приступить к повторению, рекомендуется сначала внимательно посмотреть программу курса, установить наиболее трудные, наименее усвоенные разделы и выписать их на отдельном листе.

В процессе повторения анализируются и систематизируются все знания, накопленные при изучении программного материала: данные учебника, записи лекций, конспекты прочитанных книг, заметки, сделанные во время консультаций или семинаров, и др. Ни в коем случае нельзя ограничиваться только одним конспектом, а тем более, чужими записями. Всякого рода записи и конспекты - вещи сугубо индивидуальные, понятные только автору. Готовясь по чужим записям, легко можно впасть в очень грубые заблуждения.

Само повторение рекомендуется вести по темам программы и по главам учебника. Закончив работу над темой (главой), необходимо ответить на вопросы учебника или выполнить задания, а самое лучшее - воспроизвести весь материал.

Консультации, которые проводятся для обучающихся в период экзаменационной сессии, необходимо использовать для углубления знаний, для восполнения пробелов и для разрешения всех возникших трудностей. Без тщательного самостоятельного продумывания материала беседа с консультантом неизбежно будет носить «общий», поверхностный характер и не принесет нужного результата.

Есть целый ряд принципов, которыми следует руководствоваться при подготовке к экзаменам.

Первый - подготовьте свое рабочее место, где все должно способствовать успеху: тишина, расположение учебных пособий, строгий порядок.

Второй - сядьте удобнее за стол, положите перед собой чистые листы бумаги, справа - тетради и учебники. Вспомните все, что знаете по данной теме, и запишите это в виде плана или тезисов на чистых листах бумаги слева. Потом проверьте правильность, полно-

ту и последовательность знаний по тетрадам и учебникам. Выпишите то, что не сумели вспомнить, на правой стороне листов и там же запишите вопросы, которые следует задать преподавателю на консультации. Не оставляйте ни одного неясного места в своих знаниях.

Третий - работайте по своему плану. Вдвоем рекомендуется готовиться только для взаимопроверки или консультации, когда в этом возникает необходимость.

Четвертый - подготавливая ответ по любой теме, выделите основные мысли в виде тезисов и подберите к ним в качестве доказательства главные факты и цифры. Ваш ответ должен быть кратким, содержательным, концентрированным.

Пятый - помимо повторения теории не забудьте подготовить практическую часть, чтобы свободно и умело показать навыки работы с текстами, картами, различными пособиями, решения задач и т.д.

Шестой - установите четкий ритм работы и режим дня. Разумно чередуйте труд и отдых, питание, нормальный сон и пребывание на свежем воздухе.

Седьмой - толково используйте консультации преподавателя. Приходите на них, продуктивно поработав дома и с заготовленными конкретными вопросами, а не просто послушать, о чем будут спрашивать другие.

Восьмой - бойтесь шпаргалки - она вам не прибавит знаний.

Девятый - не допускайте как излишней самоуверенности, так и недооценки своих способностей и знаний. В основе уверенности лежат твердые знания. Иначе может получиться так, что вам достанется тот единственный вопрос, который вы не повторили.

Десятый - не забывайте связывать свои знания по любому предмету с современностью, с жизнью, с производством, с практикой.

Одиннадцатый - когда на экзамене вы получите свой билет, спокойно сядьте за стол, обдумайте вопрос, набросайте план ответа, подойдите к приборам, картам, подумайте, как теоретически объяснить проделанный опыт. Не волнуйтесь, если что-то забыли.

При подготовке к занятиям необходимо еще раз проверить себя на предмет усвоения основных категорий и ключевых понятий курса.

3.4. Методические рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение: 1) главного в тексте; 2) основных аргументов; 3) выводов. Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе

которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования).

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, словоописания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

3.5. Методические рекомендации по написанию реферата

Реферат - это краткий обзор максимального количества доступных публикаций по заданной теме, с элементами сопоставительного анализа данных материалов и с последующими выводами. При проведении обзора должна проводиться и исследовательская работа, но объем ее ограничен, так как анализируются уже сделанные предыдущими исследователями выводы и в связи с небольшим объемом данной формы работы. Темы рефера-

тов определяются кафедрой и содержатся в программе курса. Преподаватель рекомендует литературу, которая может быть использована для написания реферата.

Структура реферата.

1. Титульный лист

2. Оглавление. Оглавление - это план реферата, в котором каждому разделу должен соответствовать номер страницы, на которой он находится.

3. Текст реферата. Состоит из следующих обязательных элементов:

а) Введение - раздел реферата, посвященный постановке проблемы, которая будет рассматриваться и обоснованию выбора темы.

б) Основная часть - это звено работы, в котором последовательно раскрывается выбранная тема. Основная часть может быть представлена как цельным текстом, так и разделена на главы. При необходимости текст реферата может дополняться иллюстрациями, таблицами, графиками, но ими не следует «перегружать» текст.

в) Заключение - данный раздел реферата должен быть представлен в виде выводов, которые готовятся на основе подготовленного текста. Выводы должны быть краткими и четкими. Также в заключении можно обозначить проблемы, которые «высветились» в ходе работы над рефератом, но не были раскрыты в работе.

4. Список источников и литературы. В данном списке называются как те источники, на которые ссылается студент при подготовке реферата, так и все иные, изученные им в связи с его подготовкой. В работе должно быть использовано не менее 5 разных источников. Работа, выполненная с использованием материала, содержащегося в одном научном источнике, является явным плагиатом и не принимается. Оформление Списка источников и литературы должно соответствовать требованиям библиографических стандартов.

Объем работы должен быть не менее 16 и не более 20 страниц. Работа должна выполняться через одинарный интервал 14 шрифтом, размеры оставляемых полей: левое - 25 мм, правое - 15 мм, нижнее - 20 мм, верхнее - 20 мм. Страницы должны быть пронумерованы.

Расстояние между названием части реферата или главы и последующим текстом должно быть равно трем интервалам. Фразы, начинающиеся с «красной» строки, печатаются с абзацным отступом от начала строки, равным 1 см.

При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:

- текст цитаты заключается в кавычки и приводится без изменений, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента (пропуск слов, предложений или абзацев допускается, если не влечет искажения всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое ставится на месте пропуска) и без искажения смысла;

- каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с требованиями библиографических стандартов

Оценивая реферат, преподаватель обращает внимание на:

- соответствие содержания выбранной теме;
- отсутствие в тексте отступлений от темы;
- соблюдение структуры работы, ее четкость и обоснованность;
- умение работать с научной литературой, т.е. вычленять проблему из контекста;
- умение логически мыслить;
- культуру письменной речи;
- умение оформлять научный текст (правильное применение и оформление ссылок, составление библиографии);
- умение правильно понять позицию авторов, работы которых использовались при написании реферата;
- способность верно, без искажения передать используемый авторский материал;
- соблюдение объема работы;

- аккуратность и правильность оформления, а также технического выполнения работы.

Реферат должен быть сдан для проверки в установленный срок.

IV. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература:

1. Парахина, В. Н. Теория менеджмента : учебник / В. Н. Парахина, О. А. Борис, Н. П. Харченко. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. — 271 с. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/92763.html> — IPR SMART, по паролю

2. Ермолина, Л. В. Теория менеджмента : практикум / Л. В. Ермолина, О. С. Чечина. — 2-е изд. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 188 с. —Режим доступа <https://www.iprbookshop.ru/111657.html> — IPR SMART, по паролю

3. Теория менеджмента. История управленческой мысли. Теория организации : методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент в инвестиционно-строительной сфере» / составители Н. В. Сергиевская [и др.]. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2018. — 47 с. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/76393.html>— IPR SMART, по паролю

4. Киселева, М. М. Теория менеджмента: теория организации : учебное пособие / М. М. Киселева. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 83 с. — ISBN 978-5-7782-3624-0. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/91554.html>— IPR SMART, по паролю

5. Смолоник, Г. Н. Теория менеджмента : учебное пособие / Г. Н. Смолоник. — Новосибирск : Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 244 с. —Режим доступа <https://www.iprbookshop.ru/69563.html> — IPR SMART, по паролю

Дополнительная литература:

1. Киселева, М. М. Теория менеджмента: организационное поведение : учебное пособие / М. М. Киселева. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2016. — 87 с. — ISBN 978-5-7782-2905-1. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/91553.html> — IPR SMART, по паролю

2. Акберов, К. Ч. Теория менеджмента: история управленческой мысли : учебник / К. Ч. Акберов, Б. В. Малозёмов ; под редакцией Б. В. Малозёмова. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2015. — 288 с. — ISBN 978-5-7782-2752-1. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/91552.html>— IPR SMART, по паролю

3. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учебник / Е. В. Алябина, А. А. Борисова, Е. С. Горевая [и др.] ; под редакцией И. С. Межов. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2014. — 705 с. — ISBN 978-5-7782-2404-9. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/47701.html>— IPR SMART, по паролю

4. Михненко, П. А. Теория менеджмента : учебник / П. А. Михненко. — Москва : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. — 304 с. — ISBN 978-5-4257-0034-6. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/17048.html>— IPR SMART, по паролю

Лицензионное программное обеспечение

Microsoft Desktop School Windows//Sa Pack MVL (windows 10, windows 7) № 5 от 31 января 2019 г;

Microsoft Desktop School Office All languages/SA Pack (Microsoft Office 2010, Microsoft Office 2007) № 5 от 31 января 2019 г.;

Конвертация PDF в WORD https://www.ilovepdf.com/ru/pdf_to_word
 Сжатие, оптимизация и изменение размера изображений
<http://www.imageoptimizer.net/Pages/Home.aspx>
 Скачивание видео с YouTube <https://ru.savefrom.net/>
 Googleтаблицы <https://www.google.ru/intl/ru/sheets/about/>
 Яндекс Диск <https://disk.yandex.ru/>
 GoogleChrome https://www.google.com/intl/ru_ru/chrome/
 Яндекс Браузер <https://browser.yandex>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Государственная публичная научно-техническая библиотека России. – <http://www.gpntb.ru/>
2. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов. – <http://window.edu.ru/>
3. Электронно-библиотечная система «IPR SMART». – <https://www.iprbookshop.ru/>
4. Электронно-библиотечная система издательства «Лань». – <https://e.lanbook.com/>
5. Электронно-библиотечная система (ЭБС) «Юрайт». – <https://urait.ru/>
6. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. – <http://fcior.edu.ru/>
7. <http://www.gks.ru> - Росстат – федеральная служба государственной статистики
8. <http://www.iep.ru/ru/publikacii/categories.html> Федеральный образовательный портал. Экономика. Социология. Менеджмент
9. <https://www.nalog.ru/rn39/program/>- База программных средств налогового учета
10. <https://rosmintrud.ru/opendata> - База открытых данных Минтруда России
11. www.economy.gov.ru - Базы данных Министерства экономического развития и торговли России
12. <http://www.fedsfm.ru/opendata> - База открытых данных Росфинмониторинга
13. <https://www.polpred.com> - Электронная база данных "Polpred.com Обзор СМИ"

Информационные справочные системы:

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>;
2. Информационно-правовой сервер «Гарант» <http://www.garant.ru/>