

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:

ФИО: Комарова Светлана Юрьевна

Должность: Проректор по образовательной деятельности

Дата подписания: 17.11.2023 09:06:16

Уникальный программный ключ:

43ba42f5deae4116bbfcb9ac98e39108071077af1ad4307d8e4149f3098d7a

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

«Омский государственный аграрный университет имени П.А.Столыпина»

Экономический факультет

ОПОП по направлению

38.03.02 Менеджмент

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по освоению учебной дисциплины**

Б1.О.20 Менеджмент

Профиль «Экономика и управление организацией»

Обеспечивающая преподавание дисциплины
кафедра

Менеджмента и маркетинга

Разработчик, ст. преподаватель

Грицько В.В.

Омск 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Место учебной дисциплины в подготовке	4
2. Структура учебной работы, содержание и трудоёмкость основных элементов дисциплины	12
2.1. Организационная структура, трудоемкость и план изучения дисциплины	12
2.2. Укрупнённая содержательная структура учебной дисциплины и общая схема её реализации в учебном процессе	12
3. Общие организационные требования к учебной работе обучающегося	13
4. Лекционные занятия	13
5. Практические занятия по курсу и подготовка обучающегося к ним	15
6. Общие методические рекомендации по изучению отдельных разделов дисциплины	16
7. Общие методические рекомендации по оформлению и выполнению отдельных видов ВАРС	18
7.1. Рекомендации по написанию рефератов	18
7.2. Рекомендации по написанию контрольной работы	20
7.3. Рекомендации по самостоятельному изучению тем	22
8. Входной контроль и текущий (внутрисеместровый) контроль хода и результатов учебной работы обучающегося	24
8.1. Входной контроль успеваемости	24
8.2. Текущий контроль успеваемости	26
9. Промежуточная (семестровая) аттестация по курсу	38
10. Учебно-информационные источники для изучения дисциплины	41
Приложение 1 – Форма титульного листа реферата (КР)	42
Приложение 2 – Результаты проверки реферата (КР)	43

ВВЕДЕНИЕ

1. Настоящее издание является основным организационно-методическим документом учебно-методического комплекса по дисциплине в составе основной профессиональной образовательной программы высшего образования (ОПОП ВО). Оно предназначено стать методической основой по освоению данной дисциплины.

2. Содержательной основой для разработки настоящих методических указаний послужила Рабочая программа дисциплины, утвержденная в установленном порядке.

3. Методические аспекты развиты в учебно-методической литературе и других разработках, входящих в состав УМК по данной дисциплине.

4. Доступ обучающихся к электронной версии Методических указаний по изучению дисциплины, обеспечен в информационно-образовательной среде университета.

При этом в электронную версию могут быть внесены текущие изменения и дополнения, направленные на повышение качества настоящих методических указаний.

Уважаемые обучающиеся!

Приступая к изучению новой для Вас учебной дисциплины, начните с вдумчивого прочтения разработанных для Вас кафедрой специальных методических указаний. Это поможет Вам вовремя понять и правильно оценить ее роль в Вашем образовании.

Ознакомившись с организационными требованиями кафедры по этой дисциплине и соизмерив с ними свои силы, Вы сможете сделать осознанный выбор собственной тактики и стратегии учебной деятельности, уберечь самих себя от неразумных решений по отношению к ней в начале семестра, а не тогда, когда уже станет поздно. Используя эти указания, Вы без дополнительных осложнений подойдете к промежуточной аттестации по этой дисциплине. Успешность аттестации зависит, прежде всего, от Вас. Ее залог – ритмичная, целенаправленная, вдумчивая учебная работа, в целях обеспечения которой и разработаны эти методические указания.

1. Место учебной дисциплины в подготовке выпускника

Учебная дисциплина относится к дисциплинам ОПОП университета, состав которых определяется вузом и требованиями ФГОС.

Цель дисциплины - формирование базовых теоретических знаний и практических профессиональных навыков в области управления предприятием.

В ходе освоения дисциплины обучающийся должен:

владеть:

- навыками практического применения изученных целевых показателей, методов и инструментов оценки эффективности решения, оценки возможности реализации решения с целью оптимизации бизнеса;

- навыками практического применения методов оценки взаимодействия микро- и макросреды при воздействии на организацию, анализа поведения потребителей, экономических и социальных условия осуществления деятельности с целью принятия оптимальных управленческих решений.

знать:

- основные целевые показатели оценки эффективности управленческого решения и возможностей реализации управленческого решения с целью оптимизации бизнеса;

- микро- и макроэкономическую среду функционирования предприятия, поведение потребителей, экономические основы поведения организаций в конкурентной среде.

уметь:

- осуществлять оценку эффективности решения, оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей;

- осуществлять оценку взаимодействия микро- и макросреды при воздействии на организацию, анализировать поведение потребителей, экономические и социальные условия осуществления деятельности.

1.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в результате освоения учебной дисциплины:

Компетенции, в формировании которых задействована дисциплина		Код и наименование индикатора достижений компетенции	Компоненты компетенций, формируемые в рамках данной дисциплины (как ожидаемый результат ее освоения)		
код	наименование		знать и понимать	уметь делать (действовать)	владеть навыками (иметь навыки)
1			2	3	4
Профессиональные компетенции					
ПК-1	Способен анализировать, обосновывать и выбирать управленческие решения на основе разработанных для них целевых показателей	ИД-1пк-1.3 умеет проводить оценку эффективности и решения, оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей	основные целевые показатели оценки эффективности и управленческого решения и возможностей реализации управленческого решения с целью оптимизации бизнеса	осуществлять оценку эффективности решения, оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей	практического применения изученных целевых показателей, методов и инструментов оценки эффективности решения, оценки возможности реализации решения с целью оптимизации бизнеса
ПК-2	Способность оценивать воздействие микро- и макроэкономической среды на функционирование организации, анализировать поведение потребителей экономических благ и	ИД-1пк-2.2 умеет оценивать экономические и социальные условия осуществления деятельности	микро- и макроэкономическую среду функционирования предприятия, поведение потребителей, экономические основы поведения организаций в конкурентной	осуществлять оценку взаимодействия микро- и макросреды при воздействии на организацию, анализировать поведение потребителей, экономические и социальные условия	практического применения методов оценки взаимодействия микро- и макросреды при воздействии на организацию, анализа поведения потребителей, экономических и социальных условия

	формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организации и ее конкурентной среды		среде	осуществления деятельности	осуществления деятельности с целью принятия оптимальных управленческих решений
--	---	--	-------	-------------------------------	---

1.2 Описание показателей, критериев и шкал оценивания и этапов формирования компетенций в рамках дисциплины

1.2. Описание показателей, критериев и шкал оценивания и этапов формирования компетенции в рамках дисциплины								
Индекс и название компетенции	Код индикатора достижений компетенции	Индикаторы компетенции	Показатель оценивания – знания, умения, навыки (владения)	Уровни сформированности компетенций				Формы и средства контроля формирования компетенций
				компетенция не сформирована	минимальный	средний	высокий	
				Оценки сформированности компетенций				
				2	3	4	5	
				Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»	
				Характеристика сформированности компетенции				
			Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений и навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных практических (профессиональных) задач		
Критерии оценивания								
ПК-1 Способен анализировать, обосновывать и выбирать управленческие решения на основе разработанных для них целевых показателей	ИД-1 _{ПК-1.3}	Полнота знаний	Знает основные целевые показатели оценки эффективности управленческого решения и возможностей реализации управленческого решения с целью оптимизации бизнеса	Не знает основные целевые показатели оценки эффективности управленческого решения и возможностей реализации управленческого решения с целью оптимизации бизнеса	Знает некоторые основные целевые показатели оценки эффективности управленческого решения и возможностей реализации управленческого решения с целью оптимизации бизнеса	Знает основные целевые показатели оценки эффективности управленческого решения и возможностей реализации управленческого решения с целью оптимизации бизнеса	Знает в полной мере целевые показатели оценки эффективности управленческого решения и возможностей реализации управленческого решения с целью оптимизации бизнеса	Опрос, тестирование, реферат, экзамен
		Наличие умений	Умеет осуществлять оценку эффективности решения, оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей	Не умеет осуществлять оценку эффективности решения, оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей	Частично умеет осуществлять оценку эффективности решения, оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей	Умеет осуществлять основные этапы оценки эффективности решения, оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей	В полной мере умеет осуществлять оценку эффективности решения, оценивать бизнес-возможность реализации решения с точки зрения выбранных целевых показателей	
		Наличие навыков (владение опытом)	Имеет навыки практического применения изученных целевых	Не владеет навыками практического применения изученных целевых	Владеет некоторыми навыками практического применения изученных	Владеет основными навыками практического применения	Владеет в полной мере навыками практического применения	

			показателей, методов и инструментов оценки эффективности решения, оценки возможности реализации решения с целью оптимизации бизнеса	методов и инструментов оценки эффективности решения, оценки возможности реализации решения с целью оптимизации бизнеса	целевых показателей, методов и инструментов оценки эффективности решения, оценки возможности реализации решения с целью оптимизации бизнеса	изученных целевых показателей, методов и инструментов оценки эффективности решения, оценки возможности реализации решения с целью оптимизации бизнеса	изученных целевых показателей, методов и инструментов оценки эффективности решения, оценки возможности реализации решения с целью оптимизации бизнеса	
ПК-2 Способность оценивать воздействие микро- и макроэкономической среды на функционирование организации, анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организации и ее конкурентной среды	ИД-1пк-2.2	Полнота знаний	Знает микро- и макроэкономическую среду функционирования предприятия, поведение потребителей, экономические основы поведения организаций в конкурентной среде	Не знает микро- и макроэкономическую среду функционирования предприятия, поведение потребителей, экономические основы поведения организаций в конкурентной среде	Знает некоторые особенности микро- и макроэкономической среды функционирования предприятия, поведения потребителей, экономические основы поведения организаций в конкурентной среде	Знает основные направления функционирования предприятия, поведение потребителей, экономические основы поведения организаций в конкурентной среде	Знает в полной мере микро- и макроэкономическую среду функционирования предприятия, поведение потребителей, экономические основы поведения организаций в конкурентной среде	Опрос, тестирование, реферат, экзамен
		Наличие умений	Умеет осуществлять оценку взаимодействия микро- и макросреды при воздействии на организацию, анализировать поведение потребителей, экономические и социальные условия осуществления деятельности	Не умеет осуществлять оценку взаимодействия микро- и макросреды при воздействии на организацию, анализировать поведение потребителей, экономические и социальные условия осуществления деятельности	Частично умеет осуществлять оценку взаимодействия микро- и макросреды при воздействии на организацию, анализировать поведение потребителей, экономические и социальные условия осуществления деятельности	Умеет применять некоторые методы оценки взаимодействия микро- и макросреды при воздействии на организацию, анализировать поведение потребителей, экономические и социальные условия осуществления деятельности	В полной мере умеет осуществлять оценку взаимодействия микро- и макросреды при воздействии на организацию, анализировать поведение потребителей, экономические и социальные условия осуществления деятельности	
		Наличие навыков (владение опытом)	Имеет навыки практического применения методов оценки взаимодействия микро- и макросреды при воздействии на организацию, анализа поведения потребителей, экономических и социальных условия	Не владеет навыками практического применения методов оценки взаимодействия микро- и макросреды при воздействии на организацию, анализа поведения потребителей, экономических и социальных условия осуществления деятельности с целью принятия оптимальных	Владеет отдельными навыками практического применения методов оценки взаимодействия микро- и макросреды при воздействии на организацию, анализа поведения потребителей, экономических и социальных условия	Владеет основными навыками практического применения методов оценки взаимодействия микро- и макросреды при воздействии на организацию, анализа поведения потребителей, экономических и	Владеет в полной мере навыками практического применения методов оценки взаимодействия микро- и макросреды при воздействии на организацию, анализа поведения потребителей, экономических и	

			осуществления деятельности с целью принятия оптимальных управленческих решений	управленческих решений	осуществления деятельности с целью принятия оптимальных управленческих решений	социальных условия осуществления деятельности с целью принятия оптимальных управленческих решений	социальных условия осуществления деятельности с целью принятия оптимальных управленческих решений	
--	--	--	---	-------------------------------	---	--	--	--

2. Структура учебной работы, содержание и трудоёмкость основных элементов дисциплины

2.1 Организационная структура, трудоёмкость и план изучения дисциплины

Дисциплина изучается в 3 семестре 2 курса очной и очно-заочной формы обучения, 1-2 курсе заочной формы обучения. Продолжительность семестра 17 4/6 недель.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа.

Вид учебной работы	Трудоёмкость, час			
	семестр, курс*			
	очная / очно-заочная форма		заочная форма	
	3 сем.	3 сем.	1 курс	2 курс
1. Аудиторные занятия, всего	58	38	2	12
- лекции	28	18	2	6
- практические занятия (включая семинары)	30	20	-	6
2. Внеаудиторная академическая работа	50	70	34	87
2.1 Фиксированные виды внеаудиторных самостоятельных работ:				
Выполнение и сдача реферата	20	20	-	-
Выполнение и сдача контрольной работы	-	-	-	20
2.2 Самостоятельное изучение тем/вопросов программы	14	22	34	32
2.3 Самоподготовка к аудиторным занятиям	8	16	-	22
2.4 Самоподготовка к участию и участие в контрольно-оценочных мероприятиях, проводимых в рамках текущего контроля освоения дисциплины (за исключением учтённых в пп. 2.1 – 2.2):	8	12	-	13
3. Подготовка и сдача экзамена по итогам освоения дисциплины	36	36	-	9
ОБЩАЯ трудоёмкость дисциплины:	Часы	144	144	36
	Зачетные единицы	4	4	1
Примечание: * – семестр – для очной и очно-заочной формы обучения, курс – для заочной формы обучения; ** – КР/КП, реферата/эссе/презентации, контрольной работы (для обучающихся заочной формы обучения), расчетно-графической (расчетно-аналитической) работы и др.;				

2.2. Содержание дисциплины по разделам

Номер и наименование раздела дисциплины. Укрупненные темы раздела	Трудоёмкость раздела и ее распределение по видам учебной работы, час.							формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	№№ компетенций, на формирование которых ориентирован раздел
	общая	Аудиторная работа				BAPC			
		всего	лекции	занятия		всего	Фиксированные виды		
				практические (всех форм)	лабораторные				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Очная форма обучения									
1. Сущность и основы менеджмента	36	20	10	10	-	16	6	Тести- рова- ние	ПК-1, ПК-2
2. Управление человеческими ресурсами	34	18	8	10	-	16	6	Тести- рова- ние	ПК-1, ПК-2
3. Управление развитием организации	38	20	10	10	-	18	8	Тести- рова- ние	ПК-1, ПК-2
Промежуточная аттестация	36	×	×	×	×	×	×	Экзамен	ПК-1, ПК-2
Итого по дисциплине	144	58	28	30	-	50	20	×	×
Очно-заочная форма обучения									
1. Сущность и основы менеджмента	34	12	6	6	-	22	6	Тести- рова- ние	ПК-1, ПК-2
2. Управление человеческими ресурсами	34	10	4	6	-	24	6	Тести- рова- ние	ПК-1, ПК-2
3. Управление развитием организации	40	16	8	8	-	24	8	Тести- рова- ние	ПК-1, ПК-2
Промежуточная аттестация	36	×	×	×	×	×	×	Экзамен	ПК-1, ПК-2
Итого по дисциплине	144	38	18	20	-	70	20	×	×
Заочная форма обучения									
1. Сущность и основы менеджмента	40	4	2	2	-	36	6	Тести- рова- ние	ПК-1,

								вание	ПК-2
2. Управление человеческими ресурсами	42	4	2	2	-	38	6	Тести- вание	ПК-1, ПК-2
3. Управление развитием организации	53	6	4	2	-	47	8	Тести- вание	ПК-1, ПК-2
Промежуточная аттестация	9	х	х	х	х	х	х	Экзамен	ПК-1, ПК-2
Итого по дисциплине	144	14	8	6	-	121	20	х	х

3. Общие организационные требования к учебной работе обучающегося, условия допуска к экзамену

3.1. Организация занятий и требования к учебной работе обучающегося

Организация занятий по дисциплине носит циклический характер. По трем разделам предусмотрена взаимоувязанная цепочка учебных работ: лекция – самостоятельная работа обучающихся (аудиторная и внеаудиторная). На занятиях студенческая группа получает задания и рекомендации.

Для своевременной помощи обучающимся при изучении дисциплины кафедрой организуются индивидуальные и групповые консультации, устанавливается время приема выполненных работ.

Учитывая статус дисциплины к её изучению предъявляются следующие организационные требования:

- обязательное посещение обучающимся всех видов аудиторных занятий;
- ведение конспекта в ходе лекционных занятий;
- качественная самостоятельная подготовка к практическим занятиям, активная работа на них;
- активная, ритмичная самостоятельная аудиторная и внеаудиторная работа обучающегося в соответствии с планом-графиком, представленным в таблице 2.4; своевременная сдача преподавателю отчетных документов по аудиторным и внеаудиторным видам работ;
- в случае наличия пропущенных обучающимся занятий, необходимо получить консультацию по подготовке и оформлению отдельных видов заданий.

Для успешного освоения дисциплины, обучающемуся предлагаются учебно-информационные источники в виде учебной, учебно-методической литературы по всем разделам.

3.2 Условия допуска к экзамену по дисциплине

Экзамен является формой контроля, который выставляется обучающемуся согласно «Положения о текущем контроле успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования (бакалавриат, специалитет, магистратура) и среднего профессионального образования в ФГБОУ ВО Омский ГАУ», выполнившему в полном объеме все перечисленные в п.2-3 требования к учебной работе, прошедший все виды опроса, выполнения реферата с положительной оценкой. В случае не полного выполнения указанных условий по уважительной причине, обучающемуся могут быть предложены индивидуальные задания по пропущенному учебному материалу.

4. Лекционные занятия

Примерный тематический план чтения лекций по разделам дисциплины.

Номер раздела	лекции	Тема лекции. Основные вопросы темы	Трудоемкость по разделу, час.			Применяемые интерактивные формы обучения
			Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма	
1	1	Тема: Менеджмент как тип управления в рыночной экономике	4	2	2	Вводная, информационная, лекция- презентация
		1. История возникновения и развития управления. Роль управления в различных видах деятельности человека				
		2. Сущность и содержание менеджмента, его цели и задачи				
		3. Уровни управления в организации				
		4. Характеристика школ менеджмента (сам-но)				
		5. Основные концепции управления (сам-но)				
1	2	Тема: Организация как объект управления	2	2	-	Традиционная лекция
		1. Сущность и признаки организации				
		2. Внутренняя и внешняя среда организации				
		3. Функционирование организации				
		4. Законы функционирования организации, виды				

	3	организации	2	-	-	Текущая, лекция-беседа
		Тема: Система информационного обеспечения и коммуникации в управлении				
		1. Сущность информации и ее роль в управлении				
		2. Уровни информационного обеспечения				
		3. Понятие коммуникации, их виды и особенности. Основные этапы и элементы коммуникационного процесса				
	4	4. Барьеры в коммуникационных процессах				
		Тема: Принятие и реализация управленческих решений	2	2	2	Текущая, лекция-беседа
		1. Понятие и сущность управленческих решений				
		2. Классификация решений				
		3. Технология принятия решения				
	4. Реализация решений					
	2	5	Тема: Управление персоналом	4	2	2
1. Структура персонала менеджмента						
2. Власть и полномочия						
4. Кадровая политика						
5. Источники привлечения кандидатов						
6. Найм и отбор персонала						
6		Тема: Мотивация труда в системе управления	2	1	-	Текущая, лекция-беседа
		1. Сущность процесса мотивации				
		2. Предмет и виды мотивации				
		3. Особенности мотивационного менеджмента				
7		Тема: Управление конфликтами	2	1	-	Традиционная лекция
		1. Понятие и сущность конфликтов				
	2. Методы разрешения конфликтов					
	3. Стрессы и его виды					
3	8	Тема: Стратегический менеджмент	2	1	2	Текущая, лекция-беседа
		1. Влияние внешней и внутренней среды на деятельность предприятия				
		2. Понятие, сущность и значение стратегического менеджмента				
		3. Структура и уровни процесса стратегического менеджмента				
		4. Сравнение стратегического и оперативного менеджмента				
	9	Тема: Инновационный менеджмент	2	1	-	Традиционная лекция
		1. Сущность инновационного менеджмента				
		2. Источники инноваций				
	10	Тема: Совершенствование бизнес-процессов	2	2	-	Традиционная лекция
		1. Бизнес-процессы и способы их улучшения				
		1. Реинжиниринг бизнес-процессов				
		2. Роль менеджеров в организации реинжиниринга бизнес-процессов				
11	Тема: Управление рисками	2	2	-	Традиционная лекция	
	3. Управление качеством					
	1. Виды рисков, форма их проявления					
	2. Методы определения уровня риска					
12	Тема: Развитие организационной культуры	2	2	-	Текущая, лекция-беседа	
	3. Методы предупреждения и ограничения риска					
	4. Методы возмещения потерь					
	1. Сущность, содержание и особенности организационной культуры					
2. Влияние национальной культуры на культуру организации						
3. Поддержание и развитие организационной культуры						
Общая трудоёмкость лекционного курса			28	18	8	х
Всего лекций по учебной дисциплине:			час	Из них в интерактивной форме:		час
- очная форма обучения			28	- очная форма обучения		18
- очно-заочная форма обучения			18	очно-заочная форма обучения		10
- заочная форма обучения			8	- заочная форма обучения		8
Примечания:						
- материально-техническое обеспечение лекционного курса – см. Приложение 6.						
- обеспечение лекционного курса учебной, учебно-методической литературой и иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса – см. Приложения 1,2						

5. Практические занятия по дисциплине и подготовка к ним

Практические занятия по курсу проводятся в соответствии с планом, представленным в таблице.

Номер		Тема занятия/ Примерные вопросы на обсуждение (для семинарских занятий)	Трудоёмкость по разделу, час.			Используемые интерактивные формы	Связь занятия с ВАРС*
раздела (модуля)	занятия		Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма		
1	1	Личность современного менеджера. Оценка деловых качеств менеджера	2	-	-	Практикум	ОСП
1	2	История менеджмента 1. Школы менеджмента 2. Концепции управления 3. Эволюция российского менеджмента	2	2	-	Семинар-беседа	ПР СРС
1	3	Организация, ее виды и организационные структуры управления предприятиями	2	2	2	Анализ конкретной ситуации. Практикующее упражнение	ОСП
1	4	Коммуникации в организации	2	-	-	Семинар-беседа	ОСП
1	5	Планирование и контроль (Планирование рабочего времени менеджера)	2	2	-	Практикум	ОСП
2	6	Мотивация деятельности человека. Теории мотивации	2	-	-	Семинар-беседа	ОСП
2	7	Кадровый потенциал предприятия. Аттестация персонала	2	2	1	Практикум	ОСП
2	8	Лидерство и эффективность управления. Власть и стили руководства	2	-	-	Семинар-беседа	ПР СРС
2	9	Управление конфликтами	2	2	-	Семинар-беседа	ПР СРС
2	10	Принятие и реализация управленческих решений	2	2	-	Семинар-беседа	
3	11- 12	Стратегический менеджмент (Инструменты стратегического менеджмента)	4	2	1	Практикум	ОСП
3	13	СVP-анализ	2	2	1	Практикум	ОСП
3	14	Инновационный менеджмент	2	2	-	Семинар-беседа	ПР СРС
4	15	Итоговое тестирование по дисциплине	2	2	1		ОСП
Всего практических занятий по учебной дисциплине:			час	Из них в интерактивной форме:			час
- очная форма обучения			30	- очная форма обучения			10
- очно-заочная форма обучения			20	- очно-заочная форма обучения			4
- заочная форма обучения			6	- заочная форма обучения			-
В том числе в формате семинарских занятий:							
- очная форма обучения			14				
- очно-заочная форма обучения			8				
- заочная форма обучения			-				
* Условные обозначения: ОСП - предусмотрена обязательная самоподготовка к занятию; УЗ СРС - на занятии выдаётся задание на конкретную ВАРС; ПР СРС - занятие содержательно базируется на результатах выполнения обучающимися конкретной ВАРС;							
Примечания: - материально-техническое обеспечение практических занятий – см. Приложение 6 - обеспечение практических занятий учебной, учебно-методической литературой и иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса – см. Приложения 1 и 2							

Подготовка обучающихся к практическим занятиям осуществляется с учетом общей структуры учебного процесса. На практических занятиях осуществляется входной и текущий аудиторный контроль в виде опроса или тестирования по основным понятиям дисциплины.

Подготовка к практическим занятиям подразумевает выполнение домашнего задания к очередному занятию по заданиям преподавателя, выдаваемым в конце предыдущего занятия.

Для осуществления работы по подготовке к занятиям, необходимо ознакомиться с методическими указаниями по дисциплине, внимательно ознакомиться с литературой и электронными ресурсами, с рекомендациями по подготовке, вопросами для самоконтроля.

6. Общие методические рекомендации по изучению отдельных разделов дисциплины

При изучении конкретного раздела дисциплины, из числа вынесенных на лекционные и практические занятия, обучающемуся следует учитывать изложенные ниже рекомендации. Обратите на них особое внимание при подготовке к аттестации.

Работа по теме прежде всего предполагает ее изучение по учебнику или пособию. Следует обратить внимание на то, что в любой теории, есть либо неубедительные, либо чересчур абстрактные, либо сомнительные положения. Поэтому необходимо вырабатывать самостоятельные суждения, дополняя их аргументацией, что и следует демонстрировать на семинарах. Для выработки самостоятельного суждения важным является умение работать с научной литературой. Поэтому работа по теме кроме ее изучения по учебнику, пособию предполагает также поиск по теме научных статей в научных журналах по праву. Такими журналами являются: Вопросы правоведения, Экономика и право и др. Выбор статьи, относящейся к теме, лучше делать по последним в году номерам, где приводится перечень статей, опубликованных за год.

Самостоятельная подготовка предполагает использование ряда методов.

1. Конспектирование. Конспектирование позволяет выделить главное в изучаемом материале и выразить свое отношение к рассматриваемой автором проблеме.

Техника записей в конспекте индивидуальна, но есть ряд правил, которые могут принести пользу его составителю: начиная конспект, следует записать автора изучаемого произведения, его название, источник, где оно опубликовано, год издания. Порядок конспектирования:

- а) внимательное чтение текста;
- б) поиск в тексте ответов на поставленные в изучаемой теме вопросы;
- в) краткое, но четкое и понятное изложение текста;
- г) выделение в записи наиболее значимых мест;
- д) запись на полях возникающих вопросов, понятий, категорий и своих мыслей.

2. Записи в форме тезисов, планов, аннотаций, формулировок определений. Все перечисленные формы помогают быстрой ориентации в подготовленном материале, подборе аргументов в пользу или против какого-либо утверждения.

3. Словарь понятий и категорий. Составление словаря помогает быстрее осваивать новые понятия и категории, увереннее ими оперировать. Подобный словарь следует вести четко, разборчиво, чтобы удобно было им пользоваться. Из приведенного в УМК глоссария нужно к каждому семинару выбирать понятия, относящиеся к изучаемой теме, объединять их логической схемой в соответствии с вопросами семинарского занятия.

Раздел 1 «Сущность и основы менеджмента»

Краткое содержание

1. Менеджмент как тип управления в рыночной экономике
2. Организация как объект управления
3. Система информационного обеспечения и коммуникации в управлении
4. Принятие и реализация управленческих решений
5. Коммуникации в организации

Вопросы для самоконтроля по разделу:

1. 1. История возникновения и развития управления. Роль управления в различных видах деятельности человека
2. Сущность и содержание менеджмента, его цели и задачи
3. Уровни управления в организации
4. Характеристика школ менеджмента
5. Основные концепции управления
6. Эволюция российского менеджмента
7. Сущность и признаки организации
8. Внутренняя и внешняя среда организации
9. Функционирование организации
10. Законы функционирования организации, виды организации
11. Сущность информации и ее роль в управлении
12. Уровни информационного обеспечения
13. Понятие коммуникации, их виды и особенности. Основные этапы и элементы коммуникационного процесса
14. Барьеры в коммуникационных процессах

15. Понятие и сущность управленческих решений
16. Классификация решений
17. Технология принятия решения
18. Реализация решений
19. Модели принятия управленческих решений

Раздел 2 «Управление человеческими ресурсами»

Краткое содержание

1. Управление персоналом
2. Мотивация труда в системе управления
3. Управление конфликтами

Вопросы для самоконтроля по разделу:

1. Структура персонала менеджмента
2. Власть и полномочия
3. Кадровая политика
4. Источники привлечения кандидатов
5. Найм и отбор персонала
6. Сущность процесса мотивации
7. Предмет и виды мотивации
8. Особенности мотивационного менеджмента
9. Понятие и сущность конфликтов
10. Методы разрешения конфликтов
11. Стрессы и его виды
12. Модель стрессовой ситуации

Раздел 3 «Управление развитием организации»

Краткое содержание

1. Стратегический менеджмент
2. Инновационный менеджмент
3. Совершенствование бизнес-процессов
4. Управление рисками
5. Развитие организационной культуры

Вопросы для самоконтроля по разделу:

1. Влияние внешней и внутренней среды на деятельность предприятия
2. Понятие, сущность и значение стратегического менеджмента
3. Структура и уровни процесса стратегического менеджмента
4. Сравнение стратегического и оперативного менеджмента
5. Сущность инновационного менеджмента
6. Источники инноваций
7. Методика разработки инновационной политики
8. Бизнес-процессы и способы их улучшения
9. Реинжиниринг бизнес-процессов
10. Роль менеджеров в организации реинжиниринга бизнес-процессов
11. Управление качеством
12. Виды рисков, форма их проявления
13. Методы определения уровня риска
14. Методы предупреждения и ограничения риска
15. Методы возмещения потерь
16. Сущность, содержание и особенности организационной культуры
17. Влияние национальной культуры на культуру организации
18. Поддержание и развитие организационной культуры

Процедура оценивания

После изучения каждого раздела проводится рубежный контроль. Рубежный контроль осуществляется с целью определения качества проведения образовательных услуг по дисциплине, для оценки степени достижения обучающимися состояния, определяемого целевыми установками дисциплины, а также для формирования корректирующих мероприятий. Рубежный контроль осуществляется по разделам дисциплины в соответствии с планом. Рубежный контроль состоит из выполнения заданий на практических и семинарских занятиях и выполнения тестов по разделам дисциплины.

Критерии оценки рубежного контроля:

- Оценка «отлично», если количество правильных ответов от 81-100%.
- Оценка «хорошо», если количество правильных ответов от 71-80%.
- Оценка «удовлетворительно», если количество правильных ответов от 61-70%.
- Оценка «неудовлетворительно», если количество правильных ответов менее 60%.

7. Общие методические рекомендации по оформлению и выполнению отдельных видов ВАРС

7.1. Рекомендации по написанию рефератов

Учебные цели, на достижение которых ориентировано выполнение реферата: получить целостное представление об основных современных направлениях и инструментах моделирования систем и процессов.

Учебные задачи, которые должны быть решены обучающимся в рамках выполнения реферата:

- детальное рассмотрение наиболее актуальных проблем моделирования;
- формирование и отработка навыков аналитического исследования, накопление опыта работы с научной литературой, подбора и анализа фактического материала;
- совершенствование в изложении своих мыслей, критики, самостоятельного построения структуры работы, постановки задач, раскрытие основных вопросов, умение сформулировать логические выводы и предложения.

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА рефератов

- 1 Основные черты и особенности российского менеджмента
- 2 Опыт менеджмента за рубежом и пути его использования в России
- 3 Система внутрифирменного непрерывного развития персонала
- 4 Управление деловой карьерой персонала
- 5 Власть и лидерство в менеджменте
- 6 Стиль руководства и его взаимосвязь с методами управления
- 7 Управление конфликтами
- 8 Подбор и оценка кадров управления
- 9 Современные системы мотивации
- 10 Контроллинг как оперативная система управления предприятием
- 11 Управление рисками
- 12 Инновационный менеджмент
- 13 Риск-менеджеры и их качества
- 14 Культура управления бизнесом
- 15 Организация как основа менеджмента
- 16 Понятие, сущность и этапы стратегического менеджмента
- 17 Современные методики деловой оценки кадров
- 18 Роль и место кадровой службы в современной организации
- 19 Управление конфликтами в организации
- 20 Формы разрешения конфликтов

Этапы работы над рефератом

Выбор темы. Очень важно правильно выбрать тему. Выбор темы не должен носить формальный характер, а иметь практическое и теоретическое обоснование.

Автор реферата должен осознанно выбрать тему с учетом его познавательных интересов или он может увязать ее с темой будущей выпускной работы. В этом случае студенту предоставляется право самостоятельного (с согласия преподавателя) выбора темы реферата из списка тем, рекомендованных кафедрой по данной дисциплине (см. выше). При этом весьма полезными могут оказаться советы и обсуждение темы с преподавателем, который может оказать помощь в правильном выборе темы и постановке задач.

Если интересующая тема отсутствует в рекомендательном списке, то по согласованию с преподавателем обучающемуся предоставляется право самостоятельно предложить тему реферата, раскрывающую содержание изучаемой дисциплины. Тема не должна быть слишком общей и глобальной, так как небольшой объем работы (до 25 страниц) не позволит раскрыть ее.

При выборе темы необходимо учитывать полноту ее освещения в имеющейся научной литературе. Для этого можно воспользоваться тематическими каталогами библиотек и библиографическими указателями литературы, периодическими изданиями и ежемесячными указателями психолого - педагогической литературы, либо справочно-библиографическими ссылками изданий посвященных данной теме.

После выбора темы составляется список изданной по теме (проблеме) литературы, опубликованных статей, необходимых справочных источников.

Знакомство с любой научной проблематикой следует начинать с освоения имеющейся основной научной литературы. При этом следует сразу же составлять библиографические выходные данные (автор, название, место и год издания, издательство, страницы) используемых источников. Названия работ иностранных авторов приводятся только на языке оригинала.

Начинать знакомство с избранной темой лучше всего с чтения обобщающих работ по данной проблеме, постепенно переходя к узкоспециальной литературе.

На основе анализа прочитанного и просмотренного материала по данной теме следует составить тезисы по основным смысловым блокам, с пометками, собственными суждениями и оценками. Предварительно подобранный в литературных источниках материал может превышать необходимый объем реферата, но его можно использовать для составления плана реферата.

Составление плана. Автор по предварительному согласованию с преподавателем может самостоятельно составить план реферата. Правильно построенный план помогает систематизировать материал и обеспечить последовательность его изложения.

Наиболее традиционной является следующая структура реферата:

Титульный лист.

Оглавление (план, содержание).

Введение.

Глава 1 (полное наименование главы).

1.1. (полное название параграфа, пункта);

1.2. (полное название параграфа, пункта).

Глава 2 (полное наименование главы).

2.1. (полное название параграфа, пункта);

2.2. (полное название параграфа, пункта).

Заключение (или выводы).

Список использованной литературы.

Приложения (по усмотрению автора).

} Основная часть

Титульный лист заполняется по единой форме (Приложение 1).

Оглавление (план, содержание) включает названия всех разделов (пунктов плана) реферата и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте реферата.

Введение. В этой части реферата обосновывается актуальность выбранной темы, формулируются цели работы и основные вопросы, которые предполагается раскрыть в реферате, указываются используемые материалы и дается их краткая характеристика с точки зрения полноты освещения избранной темы. Объем введения не должен превышать 1-1,5 страницы.

Основная часть реферата может быть представлена одной или несколькими главами, которые могут включать 2-3 параграфа (подпункта, раздела).

Здесь достаточно полно и логично излагаются главные положения в используемых источниках, раскрываются все пункты плана с сохранением связи между ними и последовательности перехода от одного к другому.

Автор должен следить за тем, чтобы изложение материала точно соответствовало цели и названию главы (параграфа). Материал в реферате рекомендуется излагать своими словами, не допуская дословного переписывания из литературных источников. В тексте обязательны ссылки на первоисточники, т.е. на тех авторов, у которых взят данный материал в виде мысли, идеи, вывода, числовых данных, таблиц, графиков, иллюстраций и пр.

Работа должна быть написана грамотным литературным языком. Сокращение слов в тексте не допускается, кроме общеизвестных сокращений и аббревиатуры. Каждый раздел рекомендуется заканчивать кратким выводом.

Заключение (выводы). В этой части обобщается изложенный в основной части материал, формулируются общие выводы, указывается, что нового лично для себя вынес автор реферата из работы над ним. Выводы делаются с учетом опубликованных в литературе различных точек зрения по проблеме рассматриваемой в реферате, сопоставления их и личного мнения автора реферата. Заключение по объему не должно превышать 1,5-2 страниц.

Приложения могут включать графики, таблицы, расчеты. Они должны иметь внутреннюю (собственную) нумерацию страниц.

Библиография (список литературы) здесь указывается реально использованная для написания реферата литература, периодические издания и электронные источники информации. Список составляется согласно правилам библиографического описания.

Требования к оформлению работ:

Работа представляется в сброшюрованном виде, в формате А4. Она должна быть напечатана через 1,5 междустрочного интервала, общий объем работы – 20–25 страниц компьютерного текста. Материалы предоставляются в указанном объеме в распечатанном виде. Текст набирается в текстовом редакторе Microsoft Word. Параметры документа:

- размер бумаги – А4 (210х297);
- поля: верхнее, левое, нижнее – не менее 2 см, правое – не менее 1 см;
- шрифт – Times New Roman;
- высота шрифта основного текста – 14 кегль;
- ориентация – книжная;

- выравнивание – по ширине;
- абзацный отступ – 1 см.

Номер страницы ставится в правом верхнем углу арабскими цифрами без каких-либо обрамлений и точки. Титульный лист является первой страницей работы, но не нумеруется. Иллюстрации и таблицы, расположенные на отдельных листах, включают в общую нумерацию страниц.

Заголовки элементов работы следует располагать в середине строки без точки в конце, не подчеркивая.

Каждый раздел работы следует начинать с нового листа. Заголовки подразделов и пунктов следует располагать с абзацного отступа, без точки в конце. Если заголовок включает несколько предложений, их разделяют точками.

Процедура оценивания

При аттестации бакалавра по итогам его работы над рефератом, руководителем используются критерии оценки качества **процесса подготовки реферата**, критерии оценки **содержания реферата**, критерии оценки **оформления реферата**, критерии оценки **участия обучающегося в контрольно-оценочном мероприятии**.

1. *Критерии оценки содержания реферата:* степень раскрытия темы; самостоятельность и качество анализа теоретических положений; глубина проработки, обоснованность методологической и методической программы исследования; качество анализа объекта и предмета исследования; проработка литературы при написании реферата.

2. *Критерии оценки оформления реферата:* логика и стиль изложения; структура и содержание введения и заключения; объем и качество выполнения иллюстративного материала; качество ссылок и списка литературы; общий уровень грамотности изложения.

3. *Критерии оценки качества подготовки реферата:* способность работать самостоятельно; способность творчески и инициативно решать задачи; способность рационально планировать этапы и время выполнения реферата, диагностировать и анализировать причины появления проблем при выполнении реферата, находить оптимальные способы их решения; дисциплинированность, соблюдение плана, графика подготовки диссертации; способность вести дискуссию, выстраивать аргументацию с использованием результатов исследований, демонстрация широты кругозора;

4. *Критерии оценки участия бакалавра в контрольно-оценочном мероприятии:* способность и умение публичного выступления с докладом; способность грамотно отвечать на вопросы;

Шкала и критерии оценивания

- «зачтено» выставляется обучающемуся, если он ясно, четко, логично и грамотно излагает тему: дает определение основным понятиям с позиции разных авторов, приводит практические примеры по изучаемой теме, четко излагает выводы, соблюдает заданную форму изложения;

- «не зачтено» выставляется обучающемуся, если он не соблюдает требуемую форму изложения, не выделяет основные понятия и не представляет практические примеры.

Реферат не засчитывается, если его текст не соответствует теме, не отвечает указанным требованиям. Если работа выполнена формально, оформлена небрежно, с нарушением ГОСТов, позаимствована из Интернета.

Оценка по реферату расписывается преподавателем в оценочном листе. (Приложение 2)

7. 2 Рекомендации по написанию контрольной работы

Контрольная работа является важнейшим видом самостоятельного изучения дисциплины, индивидуальна для каждого обучающегося, состоит из одного вопроса по приведенной ниже тематике. Контрольная работа сдается для проверки преподавателю в сроки, установленные учебным планом, не позднее, чем за две недели до начала сессии студентов заочной формы обучения.

Распределение варианта контрольной работы

Написание контрольной работы осуществляется по варианту, номер которого соответствует последней цифре номера зачетной книжки студента (от 1 до 10). При этом на одну цифру зачетной книжки в списке тем может быть 2 наименования, и студент вправе выбрать одну из них.

Темы контрольных работ

- 1 Основные черты и особенности российского менеджмента
- 2 Опыт менеджмента за рубежом и пути его использования в России
- 3 Система внутрифирменного непрерывного развития персонала
- 4 Управление деловой карьерой персонала
- 5 Власть и лидерство в менеджменте
- 6 Стиль руководства и его взаимосвязь с методами управления
- 7 Управление конфликтами

- 8 Подбор и оценка кадров управления
- 9 Современные системы мотивации
- 10 Контроллинг как оперативная система управления предприятием
- 11 Управление рисками
- 12 Инновационный менеджмент
- 13 Риск-менеджеры и их качества
- 14 Культура управления бизнесом
- 15 Организация как основа менеджмента
- 16 Понятие, сущность и этапы стратегического менеджмента
- 17 Современные методики деловой оценки кадров
- 18 Роль и место кадровой службы в современной организации
- 19 Управление конфликтами в организации
- 20 Формы разрешения конфликтов

Методические рекомендации

Контрольная работа оформляется в папку, в печатном виде. Объем работы при этом не должен превышать 15 страниц, включая список использованной литературы.

Требования к набору и печатанию следующие:

- 1) формат бумаги 210X297 (A4);
- 2) поля: сверху и снизу – 20 мм, слева – 30 мм, справа – 15 мм;
- 3) шрифт 14 размера, цвет – черный;
- 4) емкость – 28–30 строк по 58–62 знака;
- 5) абзацный отступ – 10 мм;
- 6) номера страниц проставляют в правом верхнем углу текста.

Контрольная работа, как текстовый документ, должна сопровождаться титульным листом, на который выносятся следующие данные: название вуза, кафедры, учебной дисциплины; тема контрольной работы, фамилия студента и преподавателя-руководителя, название города и год написания (прил. 1). Он оформляется в соответствии с ГОСТ 2.105-95 - Общие требования к текстовым документам.

Далее даётся страница с оглавлением разделов контрольной работы и с отражением номеров страницы, на которых начинаются разделы.

Основной текст контрольной работы должен быть представлен следующими структурными элементами:

- Введение
- Разделы работы
- Заключение
- Список использованной литературы (Библиографический список)
- Приложения

Во введении обосновываются актуальность данной темы работы. Далее отражаются общая цель, задачи, предмет, объекты наблюдения и методика исследования, называются используемые материалы.

В разделах следует раскрыть значение и сущность вопроса, дать основные понятия, рассмотреть различные точки зрения на изучаемый вопрос. Изложение ответов должно сопровождаться обязательными ссылками на используемые литературные источники. Ссылки могут быть либо в виде сноски внизу, либо в самом тексте по ходу в квадратных скобках с указанием номера источника информации из библиографического списка и номера страницы, откуда взяты факты или цитаты.

Заключение должно быть утверждающим, конкретным и лаконичным, т. е. без каких-либо обоснований или доказательств. В конце заключения студент должен указать дату написания работы и поставить свою подпись.

Список использованной литературы включает книги, статьи из журналов, сборников научных трудов и других периодических изданий, авторефераты, патентные материалы, отчёты о научно-исследовательской работе и другую изученную в ходе написания работы литературу.

После фамилии автора проставляются инициалы, затем идут полное название работы (в том виде, в каком оно имеется на титульном листе) и выходные библиографические данные в соответствии с ГОСТ 7.1–2003 «Системы стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическое описание документа. Общие требования и правила составления».

Выполненная контрольная работа представляется на кафедру для проверки преподавателем. Если студент не сдает работу, то он не допускается к экзамену.

Критериями оценки контрольной работы являются: *новизна текста; обоснованность выбора источника; степень раскрытия сущности вопроса; соблюдения требований к оформлению.*

Новизна текста: актуальность темы исследования; новизна и самостоятельность в постановке проблемы; умение работать с исследованиями, литературой, систематизировать и структурировать материал; стилевое единство текста.

Степень раскрытия сущности вопроса: соответствие плана теме контрольной работы; соответствие содержания теме и плану контрольной работы; полнота и глубина знаний по теме; обоснованность способов и методов работы с материалом; умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме); раскрывая тему, важно излагать материал четко и логически последовательно, не пропуская определений ключевых для данной темы понятий.

Обоснованность выбора источников: оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

Соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; соблюдение требований к объему контрольной работы.

Критерии оценки:

- «зачтено» выставляется обучающемуся, если он ясно, четко, логично и грамотно излагает тему: дает определение основным понятиям с позиции разных авторов, приводит практические примеры по изучаемой теме, четко излагает выводы, соблюдает заданную форму изложения;

- «не зачтено» выставляется обучающемуся, если он не соблюдает требуемую форму изложения, не выделяет основные понятия и не представляет практические примеры.

Оценка по контрольной работе расписывается преподавателем в оценочном листе (Приложение 2).

7.3. Рекомендации по самостоятельному изучению тем

Вопросы для самостоятельного изучения темы (очная форма обучения)

История менеджмента

1. Управленческие идеи древности
2. Теория и практика управления в 19 столетии
3. Рационалистическая концепция менеджмента
4. Классическая школа менеджмента
5. Ориентация управления на человека
6. Количественные управленческие теории
7. Современные концепции менеджмента
8. Управленческие взгляды в России и СССР

Управление конфликтами

1. Конфликты в организации. Типы конфликтов.
2. Формы производственных конфликтов
3. Основные причины возникновения конфликтов
4. Последствия конфликтов
5. Стадии развития конфликтов
6. Способы разрешения конфликтов
7. Стили поведения в конфликтной ситуации
8. Профилактика конфликтов в организации
9. Правила разрешения конфликтов
10. Стресс

Лидерство и эффективность управления. Власть и стили руководства

1. Что является основной характеристикой власти? Приведите примеры воздействия на подчиненных.
2. Дайте общую классификацию стилей руководства.
3. Охарактеризуйте основные теории лидерства

Управление рисками

1. Виды рисков, форма их проявления
2. Методы определения уровня риска
3. Методы предупреждения и ограничения риска
4. Методы возмещения потерь

Внутрифирменное развитие персонала

1. Сущность адаптации как функции кадрового менеджмента
2. Особенности организации управленческого труда

3. Управление деловой карьерой персонала
4. Организация работы с кадровым резервом
5. Цели и значение оценки персонала

Методология и организация менеджмента

1. Функции современного менеджмента
2. Характерные аспекты и стадии менеджмента
3. Научные подходы к менеджменту
4. Закономерности и принципы менеджмента
5. Методы управления

Вопросы

для самостоятельного изучения темы (очно-заочная, заочная формы обучения)

История менеджмента

1. Управленческие идеи древности
2. Теория и практика управления в 19 столетии
3. Рационалистическая концепция менеджмента
4. Классическая школа менеджмента
5. Ориентация управления на человека
6. Количественные управленческие теории
7. Современные концепции менеджмента
8. Управленческие взгляды в России и СССР

Менеджмент как тип управления в рыночной экономике

1. Характеристика школ менеджмента
2. Основные концепции управления

Организация как объект управления

1. Сущность и признаки организации
2. Внутренняя и внешняя среда организации
3. Функционирование организации
4. Законы функционирования организации, виды организации

Лидерство и эффективность управления. Власть и стили руководства

4. Что является основной характеристикой власти? Приведите примеры воздействия на подчиненных.
5. Дайте общую классификацию стилей руководства.
6. Охарактеризуйте основные теории лидерства

Мотивация труда в системе управления

1. Сущность процесса мотивации
2. Предмет и виды мотивации
3. Особенности мотивационного менеджмента

Управление конфликтами

1. Конфликты в организации. Типы конфликтов.
2. Формы производственных конфликтов
3. Основные причины возникновения конфликтов
4. Последствия конфликтов
5. Стадии развития конфликтов
6. Способы разрешения конфликтов
7. Стили поведения в конфликтной ситуации
8. Профилактика конфликтов в организации
9. Правила разрешения конфликтов
10. Стресс

Инновационный менеджмент

1. Сущность инновационного менеджмента
2. Источники инноваций
3. Методика разработки инновационной политики

Внутрифирменное развитие персонала

1. Сущность адаптации как функции кадрового менеджмента

2. Особенности организации управленческого труда
3. Управление деловой карьерой персонала
4. Организация работы с кадровым резервом
5. Цели и значение оценки персонала

Принятие и реализация управленческих решений

1. Понятие и сущность управленческих решений
2. Классификация решений
3. Технология принятия решения
4. Реализация решений
5. Модели принятия управленческих решений

Методология и организация менеджмента

1. Функции современного менеджмента
2. Характерные аспекты и стадии менеджмента
3. Научные подходы к менеджменту
4. Закономерности и принципы менеджмента
5. Методы управления

Совершенствование бизнес-процессов

1. Бизнес-процессы и способы их улучшения
1. Реинжиниринг бизнес-процессов
2. Роль менеджеров в организации реинжиниринга бизнес-процессов
3. Управление качеством

Управление рисками

1. Виды рисков, форма их проявления
2. Методы определения уровня риска
3. Методы предупреждения и ограничения риска
4. Методы возмещения потерь

Развитие организационной культуры

1. Сущность, содержание и особенности организационной культуры
2. Влияние национальной культуры на культуру организации
3. Поддержание и развитие организационной культуры

Общий алгоритм самостоятельного изучения темы

1) Ознакомиться с рекомендованной учебной литературой и электронными ресурсами по теме (ориентируясь на вопросы для самоконтроля).
2) На этой основе составить развёрнутый план изложения темы
3) Оформить отчётный материал в установленной форме
3) Предоставить отчётный материал преподавателю по согласованию с ведущим преподавателем
4) Подготовиться к предусмотренному контрольно-оценочному мероприятию по результатам самостоятельного изучения темы
5) Принять участие в указанном мероприятии, пройти рубежное тестирование по разделу на аудиторном занятии и заключительное тестирование в установленное для внеаудиторной работы время

Шкала и критерии оценивания самостоятельного изучения темы

- «зачтено» выставляется обучающемуся, если он ясно, четко, логично и грамотно излагает тему: дает определение основным понятиям с позиции разных авторов, приводит практические примеры по изучаемой теме, четко излагает выводы;

- «не зачтено» выставляется обучающемуся, если он не соблюдает требуемую форму изложения, не выделяет основные понятия и не представляет практические примеры.

8. Входной контроль и текущий (внутрисеместровый) контроль хода и результатов учебной работы

8.1 Входной контроль успеваемости

Примерный перечень тестовых вопросов для входного контроля

1. Какая экономическая категория характеризуется следующим определением:
«Самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в порядке, установленном законом, для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли»;
 - а) сектор экономики;
 - б) предприятие;
 - в) концерн;
 - г) цех;
 - д) объединение.
2. Субъектами предпринимательства могут быть
 - а) отдельные частные лица
 - б) объединение партнеров
 - в) товарищи
3. Экономическая деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от производства и/или продажи товаров, оказания услуг является..
 - а) предпринимательской деятельностью
 - б) производственной деятельностью
4. Главными элементами производственной структуры предприятия являются:
 - а) рабочее место, участок, цех;
 - б) участок, звено;
 - в) цех, рабочее место.
5. Вспомогательные процессы.....
 - а) направлены на непосредственное изменение предметов труда и превращение их в готовые продукты
 - б) это процессы труда по оказанию услуг, необходимых для осуществления вспомогательных и обслуживающих процессов
 - в) включают планирование, организацию, мотивацию и контроль производственных процессов
 - г) создают условия для нормативного хода основных производственных процессов
6. Цеха предприятия, обеспечивающие основные и вспомогательные цеха услугами, необходимыми для их нормального функционирования.
 - а) вспомогательные
 - б) обслуживающими
 - в) комбинированными
 - г) производственными
7. Как подразделяются затраты по отношению к объему производства
 - а) производственные и непроизводственные;
 - б) прямые и косвенные;
 - в) переменные и постоянные;
 - г) текущие и единовременные.
8. Точка безубыточности производства и реализации продукции показывает такой объем продаж, при котором фирма
 - а) покрывает все постоянные и переменные затраты, не имея прибыли
 - б) имеет минимальные затраты по производству и реализации продукции
 - в) получает минимальную прибыль
 - г) обеспечивает максимальную
9. Имущество предприятия - это:
 - а) это совокупность материальных, финансовых и нематериальных активов, принадлежащих предприятию и предназначенных для осуществления его;
 - б) предметы труда, используемые в производстве, которые полностью потребляются в производственном цикле;
 - в) между этими определениями нет существенной разницы.
3. Назовите виды предпринимательской деятельности.....
10. Производственный процесс это.....
 - а) совокупность действий по созданию продукции (работ, услуг), количественное и качественное соединение в пространстве и во времени средств производства и рабочей силы;
 - б) совокупность предметов непосредственно участвующих в производстве по созданию продукции.

11. В зависимости от роли продукции производимой в процессе производства персонал предприятия подразделяется на ...

- а) рабочих и служащих
- б) рабочих основных и вспомогательных цехов
- в) персонал основной деятельности и не промышленных подразделений
- г) списочный и явочный

12. Постоянные издержки – это издержки ...

- а) которые не зависят от объема произведенной продукции,
- б) которые зависят от объема произведенной продукции.

13. Переменные затраты с ростом объемов производства ...

- а) увеличиваются на единицу продукции
- б) увеличиваются
- в) уменьшаются
- г) не изменяются

14. Кадры предприятия - это:

- а) люди, желающие работать, ищущие работу и зарегистрированные в государственной службе занятости;
- б) работники, занятые в основном, вспомогательном и обслуживающем производствах;
- в) работники, занятые на данном предприятии

15. Бизнес-план – это:

- а) план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности предприятия, создания новых видов бизнеса;
- б) план организационно-технических мероприятий с указанием затрат на их осуществление по срокам исполнения;
- в) внутрихозяйственное планирование на осуществление инновационных объектов и их процессов.

Критерии оценки входного контроля:

- Оценка «отлично», если количество правильных ответов от 81-100%.
- Оценка «хорошо», если количество правильных ответов от 71-80%.
- Оценка «удовлетворительно», если количество правильных ответов от 61-70%.
- Оценка «неудовлетворительно», если количество правильных ответов менее 60%.

8.2. Текущий контроль успеваемости

В течение семестра, проводится текущий контроль успеваемости по дисциплине, к которому обучающийся должен быть подготовлен.

Отсутствие пропусков аудиторных занятий, активная работа на практических занятиях, общее выполнение графика учебной работы являются основанием для получения положительной оценки по текущему контролю.

Вопросы и задачи для самоподготовки по темам к семинарским и практическим занятиям

1. Личность современного менеджера. Оценка деловых качеств менеджера (Практическое занятие №1)

Методические рекомендации

Для оценки деловых качеств менеджера используется модель, основанная на применении метода мозгового штурма и балльной системы оценки.

Студенты распределяются по группам, состоящим из 4-5 человек. Методом мозгового штурма выбираются 10 наиболее важных качеств, присущих успешным менеджерам. Изначально самостоятельно, а затем общими усилиями определяется значимость каждого делового качества по 10 балльной шкале (без учета иерархии). В таблицу 1 помещают среднюю по группе весовость.

Таблица 1

Определение весомости качеств менеджера

№	Качество менеджера	Оценка качества по 10-ти балльной шкале
1	Лидерство	
2	Деловая хватка	
3	Коммуникабельность	
4	...	
5	и т.д.	

Следующим этапом составляется таблица 2. Экспертами (в роли которых выступают студенты) оценивается каждое из 10 деловых качеств сотрудника по 5 балльной шкале.

Таблица 2

Оценка деловых качеств менеджера

Ф.И.О. эксперта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	5	4	1	2	3	5	5	5
2	5	5	4	2	1	4	5	2	3	5
3	3	И т.д.								
4	2									
...	3									
Весомость	9,8	10	и	Т.	Д.					

Затем подсчитывается средневзвешенный интегральный показатель по формуле:

$$K_m = \sum_{y=1}^{10} \sum_{i=1}^n a_j \beta_{ij} / N, \quad (1)$$

где K_m – средневзвешенный интегральный показатель;

$i_{1,2,...,n}$ – порядковый номер эксперта;

$j_{1,2,...,10}$ – номер оцениваемого качества;

a_j – весомость j -го качества менеджера по 10 балльной шкале;

β_{ij} – оценка j -го качества по 5 балльной шкале;

N – количество экспертов.

При оценке менеджера показатель сравнивается с аналогичным показателем конкурентов либо предельным (эталонным) значением. Необходимо найти минимум и максимум. Для этого в первом случае по всем качествам и экспертам проставить все баллы минимальными =1, во втором случае максимальными = 5.

После осуществления расчетов делаются выводы.

2 История менеджмента

(Семинарское занятие №1)

Методические рекомендации

Изучение раздела необходимо начать с изучения вопросов развития теории и практики менеджмента, рассмотрения современной системы взглядов на менеджмент. Наиболее важными вопросами являются следующие: управление в разные исторические периоды; сравнительный анализ основных школ менеджмента; трансформация управленческой парадигмы в период преобразований в РФ.

Вопросы для самопроверки

1. Управление до 1900 года.
2. Научное управление.
3. Классическая школа в управлении.
4. Школа человеческих отношений.
5. Поведенческие науки.
6. Наука управления или количественный подход.
7. Чем обусловлено появление того или иного подхода к управлению в разные исторические периоды?
8. В нескольких словах выделите концепции каждой школы. Какие из них можно считать наиболее интересными и почему?
9. Выделите достоинства и недостатки каждой школы.

10. Какие идеи, содержащиеся в управленческих концепциях прошлого века, можно без корректировки применять сегодня на практике?

11. Развитие каких наук и технологий наиболее повлияло на становление современного менеджмента?

12. Почему в наше время возрастает значение личностной самореализации?

13. Выделите основные признаки управления социалистической (командно-административной) системы.

14. Какие недостатки присущи российскому менеджеру, как они связаны с основными признаками управления командно-административной системы?

15. Какие подходы в менеджменте находят наибольшее применение в России? Какие слабо выражены? Почему?

3. Организация, ее виды и организационные структуры управления предприятиями (Практическое занятие №2)

Методические рекомендации

Структура управления – это совокупность взаимосвязанных органов управления, расположенных на различных ступенях подчинения и обеспечивающих эффективное управление предприятием как целостной производственной системы.

Организационно-распорядительная документация, включающая сведения о структурах управления:

1. Устав предприятия;
2. Штатное расписание;
3. Положение о службах управления;
4. Должностные инструкции;
5. Сама схема структуры управления (оргонограмма), (оргограмма).

В состав любой структуры управления входят следующие элементы:

1. Орган управления – это самостоятельное структурное подразделение аппарата управления, выполняющее определенные функции. На предприятии имеется ряд органов управления:

- Административная служба (все линейные руководители).
- Службы специалистов (планово-экономическая, бухгалтерская, зооветеринарная).
- Органы управления основными производственными подразделениями (цехами, отделениями, производственными участками).
- Органы управления бригадами, отрядами, группами и звеньями.

Иерархический ряд структуры – это важнейший элемент, который носит многоуровневый характер расположения органов управления в определенном порядке.

Линейные связи соподчинения на схеме выражаются прямой линией. Функциональные связи соподчинения – прерывистыми.

Факторы, определяющие структуру управления.

Общие:

1. социально-экономическая основа способа производства:

- состояние материально-технической базы;
- достигнутый уровень производительных сил;
- характер производства.

2. Отраслевые особенности:

- Состав производимой продукции;
- Технология производства;
- Объем производства;
- Уровень технической оснащенности труда.

3. Цели, принципы, функции и методы управления.

Частные:

- ✓ Организационно-производственная структура предприятия;
- ✓ Размеры и типы производства;
- ✓ Уровень специализации и концентрации;
- ✓ Обеспеченность кадрами и их квалификационный уровень;
- ✓ Наличие средств связи и транспорта;
- ✓ Количество и размещение населенных пунктов и т.д.

Вопросы для самопроверки

1. Что общего и в чем отличия централизованной и децентрализованной систем управления?
2. Назовите причины и последствия бюрократизации управления.
3. Перечислите меры борьбы с бюрократизмом.
4. Какие организации и структуры управления различными предприятиями соответствуют современному уровню развития производительных сил?

5. Проведите сравнительный анализ различных видов организационных структур, заполните таблицу 3

Таблица 3

Сравнительный анализ организационных структур предприятия

Организационная структура	Преимущества	Недостатки	Когда применяется
Функциональная			
Товарная			
Рыночная			
Матричная			

4. Коммуникации в организации
(Семинарское занятие №2)

Методические рекомендации

При изучении этого раздела нужно обратить внимание на следующие вопросы: в чем суть коммуникационного менеджмента, какова его роль в процессе общего управления организацией, в чем его специфика по отношению к смежным сферам деятельности.

Ключевым для понимания вопросов этого раздела является определение коммуникационного менеджмента как одной из разновидностей менеджмента, имеющей с ним общие исторические и методологические основы.

Вопросы для самопроверки

1. Понятие коммуникации, их виды и особенности. Основные этапы и элементы коммуникационного процесса
2. Каковы задачи коммуникационного менеджмента?
3. Перечислите принципы организации эффективного коммуникационного процесса внутри организации.
4. Что такое неформальная коммуникация в организации? Какие способы управления ею вам известны?
5. Барьеры в коммуникационных процессах
6. Сущность информации и ее роль в управлении
7. Уровни информационного обеспечения
8. Что такое первичный и вторичный информационные потоки? Какое влияние они оказывают на формирование общественного мнения?
9. Какие условия являются обязательными для проведения эффективной информационной кампании?
10. Назовите известные вам виды коммуникационных стратегий. В каких условиях они осуществляются?
11. Охарактеризуйте основные этапы подготовки и проведения информационной кампании.

5 Планирование и контроль (Планирование рабочего времени менеджера)
(Практическое занятие №3)

Методические рекомендации

Планирование рабочего времени менеджера – важнейший инструмент эффективного руководителя. В настоящее время очень важно научиться управлять временем, т.е. познать азы тайм-менеджмента. Time Management – это система повышения личной эффективности путем рационального использования времени. Рядом с данным понятием находится термин «самоменеджмент», который представляет собой последовательное и целенаправленное, использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

В свое время Лотар Зайверт заметил, что многие менеджеры предпочитают:

правильно делать дела	вместо того, чтобы	делать правильные дела;
решать проблемы	вместо того, чтобы	создавать творческие альтернативы;

сберегать средства	вместо того, чтобы	оптимизировать использование средств;
исполнять долг	вместо того, чтобы	добиваться результатов,
снижать издержки	вместо того, чтобы	повышать прибыль.

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите причины, которые должны заставить менеджера о более качественном планировании своего времени.
2. Перечислите основные меты планирования рабочего времени и охарактеризуйте их отличительные черты.
3. Запланируйте рабочий день менеджера (по исходной информации, выданной преподавателем на занятии).
4. Запланируйте свой учебный (рабочий) день. Проведите анализ осуществления плана и его влияние на результаты ваших действий.

6 Мотивация деятельности человека. Теории мотивации (Семинарское занятие №3)

Методические рекомендации

При изучении этого раздела нужно обратить внимание на следующие вопросы: потребность как универсальное свойство живых систем и как основа процессов мотивации; виды базовых потребностей; мотив; проблема классификации мотивов и различные подходы к ее решению; понятие и сущность мотивации.

Вопросы для самопроверки

1. Мотив как потребность.
2. Мотивы и цели деятельности.
3. Соотношение между потребностями и мотивами.
4. Мотив как личностные диспозиции.
5. Сущность процесса мотивации.
6. Предмет и виды мотивации.
7. Особенности мотивационного менеджмента.

7 Кадровый потенциал предприятия. Аттестация персонала (Практическое занятие №4)

Методические рекомендации

Студенты должны сформировать представление об отдельных элементах, характеризующих кадровый потенциал предприятия. Особое внимание следует обратить на показатели численности и структуры персонала предприятия. Также рекомендуется определить сущность, составляющие элементы и методы оценки трудового потенциала организации. Привести основные различия понятий «оценка персонала» и «аттестация персонала». Определить виды аттестации персонала, участников процесса аттестации и их функции, этапы процесса проведения аттестации персонала, а также определить перечень качеств и критериев оценки аттестуемых работников.

Задание 1.

Определите нормативную, списочную и явочную численность студентов своей группы.

Задание 2.

Определите категории персонала своего учебного заведения.

Задание 3.

Разработайте модель компетенций для своей будущей профессии, специальности и квалификационной категории.

Вопросы для самопроверки

1. Цели деловой оценки персонала.
2. Критерии оценки персонала.
3. Показатели оценки личностных качеств и уровня профессионализма, поведения.
4. Виды аттестации персонала.
5. Участники процесса аттестации и их функции.
6. Этапы процесса проведения аттестации персонала: основные мероприятия.
7. Определение перечня качеств и критериев оценки аттестуемых работников.
8. Особенности оценки различных категорий персонала.
9. Деятельность аттестационной комиссии.
10. Принятие решения по результатам аттестации.

8. Лидерство и эффективность управления. Власть и стили руководства

(Семинарское занятие №4)

Методические рекомендации

Изучение темы начинают с понятий «стиль руководства», «власть», «лидерство», далее рассматривают формы управленческого воздействия. Далее необходимо рассмотреть сущность каждого стиля руководства: демократического, авторитарного, либерального. Изучение теоретической части заканчивается выполнением практической работы. Учащимся необходимо определить стиль управления по системе ГРИД.

Вопросы для самоконтроля

1. Какова, по вашему мнению, связь между понятиями «руководитель», «менеджер», «лидер»?
2. Раскройте суть и практическое значение теории личностных качеств лидера.
3. Охарактеризуйте ситуационные теории лидерства.
4. Дайте описание модели руководства Блэйка и Моутона. Какой стиль руководства они считали самым эффективным?
5. Покажите основные отличия между руководителем по теории «Х» и «Y».
6. Охарактеризуйте четыре системы стилей лидерства по Лайкерту.
7. Дайте определение понятия – стиль управления.
8. Назовите подходы к классификации стилей управления.
9. Охарактеризуйте стили управления (по К.Левину).
10. Перечислите методы определения стиля управления

9. Управление конфликтами

(Семинарское занятие №5)

Методические рекомендации

Изучение темы начинают с понятий «конфликт», «стресс», далее необходимо рассмотреть внешние факторы (стрессоры), которые являются первоочередными причинами стрессов. Затем перечислить внутренние стрессоры, сгруппировать стрессоры по признакам: принадлежность к сфере деятельности и по управляемости. Определить меры профилактики стресса, которые применяют сами обучающиеся или которые им известны.

Вопросы для самоконтроля

1. Понятие конфликта, его объекта и субъекта, динамика развития.
2. Понятие, основные стадии, механизм и типология конфликтов.
3. Объективные и субъективные причины возникновения конфликтов.
4. Социальные и психологические мотивы конфликтов.
5. Классификация конфликтов.
6. Последствия конфликтов (позитивные и негативные).
7. Пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов.
8. Стили, методы и типология конфликтного поведения.
9. Управление конфликтом. Принципы управления конфликтами.
10. Правила обращения с конфликтами.
11. Роль конфликтов в социально- экономическом развитии.

10 Принятие и реализация управленческих решений

(Семинарское занятие №6)

Методические рекомендации

В ходе изучения данного раздела необходимо изучить теоретические основы разработки управленческих решений; показать роль методов и механизмов разработки управленческих решений при формировании стратегии и тактики управления предприятием; раскрыть структуру, содержание и значение процесса разработки управленческих решений; проанализировать основные методы, применяемые в ходе принятия управленческих решений.

Вопросы для самоконтроля

1. Сущность и классификация управленческих решений.
2. Процесс принятия управленческого решения.
3. Модели принятия управленческих решений.
4. Роль и функции решений в процессе управления.
5. Методологические подходы к управленческим решениям.
6. Решение как продукт интеллектуальной деятельности.

11 Стратегический менеджмент (Инструменты стратегического менеджмента)

(Практическое занятие №5,6)

Методические рекомендации

При оценке стратегии необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Совместима ли стратегия с возможностями фирмы?
2. Допустима ли степень риска реализации стратегии?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами и резервами?
4. Является ли данная стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

На практическом занятии необходимо обсудить особенности современного этапа экономического развития страны, экономического кризиса и сложные условия планирования и стратегического управления. Обратить внимание на то, как сказались на положении государственных и частных предприятий указы Президента и Правительства РФ о приватизации предприятий в РФ, о налогах, о несостоятельности (банкротстве), разработанные показатели для оценки целесообразности государственной поддержки программ развития предприятий. Изучить инструменты стратегического менеджмента.

Инструменты стратегического менеджмента

1. GAP – анализ или модель «Продукт – рынок».

Этот анализ показывает уровень риска в зависимости от новизны продукта и рынка. Товары и рынки подразделяются:

1. Уже существующие.
2. Новые, но связанные с существующими.
3. Совершенно новые.

Комбинируя данные варианты можно получить 9 стратегий развития предприятия, при этом изменяется вероятность успеха и риска.

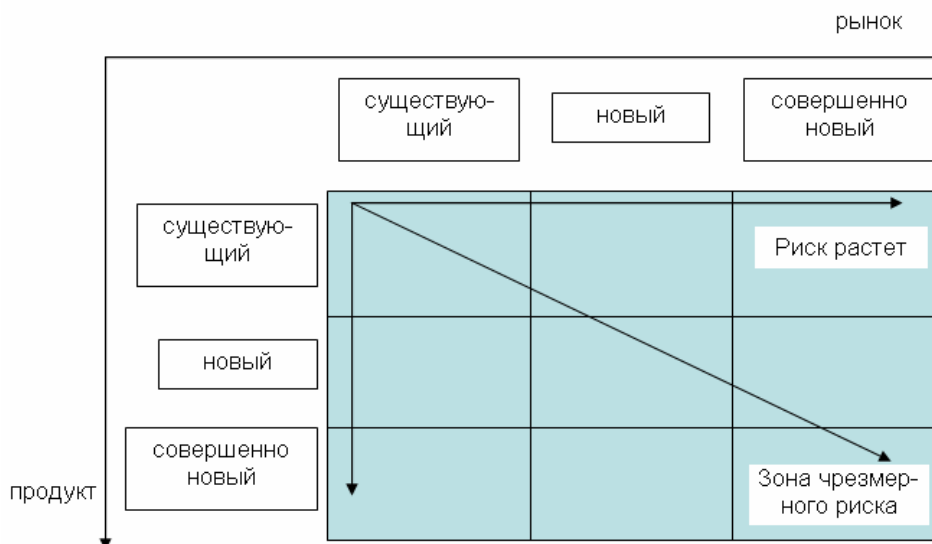


Рис. 1 - Матрица «Продукт – рынок»

Зона максимального риска возникает из-за:

1. проблем переобучения персонала;
2. перестройки технологии производства;
3. финансовых проблем;
4. проблем внешнеэкономической деятельности;
5. юридических проблем;
6. взаимоотношений между поставщиками и сбытчиками.

В зависимости от комбинации товар – рынок можно просчитать 4 варианта GAP – анализа.

1. Старые товары -старые рынки. Темпы роста прибыли и выручки минимальные. Риск так же минимальный.
2. Старые товары – новые рынки. Необходимо стимулировать сбыт посредством рекламы, развивать систему сбыта товара.
3. Новые товары – старые рынки. Необходимо использовать продуктивную стратегию.
4. Новые товары – новые рынки. Темпы роста прибыли максимальны. Риск так же максимальный.

На основе GAP – анализа видно, что эффективность работы фирмы зависит от выбранной стратегии и возможности фирмы. По эффективности 4-ая стратегия является лучшей, но и более сложной в реализации. 1-ая стратегия более проста, но менее прибыльна.

GAP – анализ позволяет рассчитать в динамике приросты выручки и прибыли при различных затратах в реализации той или иной стратегии и позволяют выбрать фирме тот или иной вариант ведения бизнеса.

2. Портфельная матрица Мак Кинси (ДРМ)

Основа данной матрицы – две переменные:

1. Привлекательность рынка, которая характеризует возможности фирмы по работе на нем и по его расширению.
2. Стратегическое положение фирмы.

По специальному опроснику фирма объективно оценивает свое положение и позиционирует себя в матрице.



Рис. 2 Портфельная матрица Мак Кинси

Если фирма в зоне 1, то ее положение предрасполагает инвестировать средства.

В зонах 3,4,5 целесообразно вложение ограниченных средств.

Зона 3 – нужно использовать свое положение как можно эффективнее.

Зона 4 – необходимо защищать свои позиции.

Зона 5 – необходимо укреплять свои позиции.

Зона 2 – отказаться от бизнеса.

3. Модель Мак Кинси (7S)

Эта модель не предлагает готовых вариантов стратегии, а позволяет осмыслить внутреннее положение организации, оказывающее влияние на ее будущее. Ее авторы пришли к выводу, что эффективная организация формируется на базе 7 взаимосвязанных составляющих. Изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести.

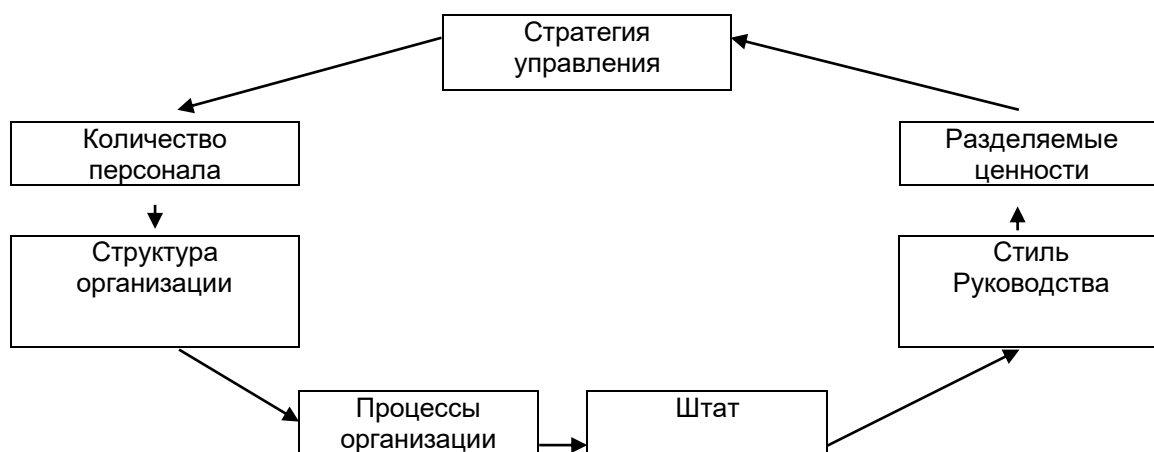


Рис. 3 Модель Мак Кинси

Цель – гармонизация 7 составляющих между собой.

4. Матрица бостонской консультативной группы.

При использовании матрицы выделяют 2 переменные:

1. Возможности расширения отраслевого рынка для фирмы.
2. Уровень конкурентоспособности фирмы.

ВКБ «Звезда»	?
	«Трудные дети»

УПБВР «Дойная корова»	СКП «Злая собака»
--------------------------	----------------------

ВКБ - высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках.

УПБВР – устойчивые прибыли без возможности расширения.

СКП – слабые конкурентные позиции.

? – неустойчивое положение.

Если фирма находится в зоне **СКП**, то для нее целесообразна стратегия ликвидации бизнеса, или стратегия сокращения. В данном случае фирма имеет бесперспективные продукты, низкий спрос, малую долю рынка, маленькую наличность потребителя, следовательно, долю продавцов необходимо сворачивать.

ВКБ отражает высокий спрос, большую долю рынка, что обеспечивает генерирование наличности. В то же время для укрепления и расширения позиций требуются большие дополнительные ресурсы.

УПБВР – низкий спрос. Значительная доля рынка, много инвестиции не требуется, но наличность генерируется.

Позиция **?** - это позиция растущих фирм, которые находятся в процессе внедрения на рынок. Для данной стратегии необходимы новые инвестиции со значительным риском, наличность потребляется, иначе продукты будут бесперспективными.

Матрица BCG позволяет дать ответы на вопросы:

1. какой бизнес необходимо развивать.
2. какую линию в этой сфере должна выбрать фирма.
3. как лучше распределить ресурсы.

Матрица используется для проведения переговоров и принятия решений об инвестициях в фирму, для формирования портфеля инвестиций (вложении капитала в различные отрасли и деловые единицы), в стратегическом анализе для позиционирования фирмы и определения ее стратегических перспектив.

5. Профиль среды.

Формируется следующим образом:

Выделяются все влияющие внешние и внутренние факторы.

Оценивается их важность для отрасли в баллах:

- 3 – сильное влияние
- 2 – умеренное
- 1 – слабое

Оценивается влияние каждого фактора на организацию в баллах (шкала та же).

Дается оценка направленности влияния

+1 – позитивная направленность.

-1 – негативная направленность.

Далее все оценки перемножаются и получается оценка, показывающая степень важности факторов для организации.

Все показатели сводятся в таблицу

Таблица 4

Определение степени важности факторов среды в деятельности предприятия

фактор среды	важность для отрасли	влияние на организацию	направленность влияния	степень важности
	A1	B1	C1	$D1=A1*B1*C1$
1.				
2.				

По этой оценке менеджер может определить, какие факторы имеют большее значение для предприятия и, следовательно, заслуживают большего внимания.

6. Матрица потенциальных возможностей

Каждая возможность позиционируется и оценивается в матрице.

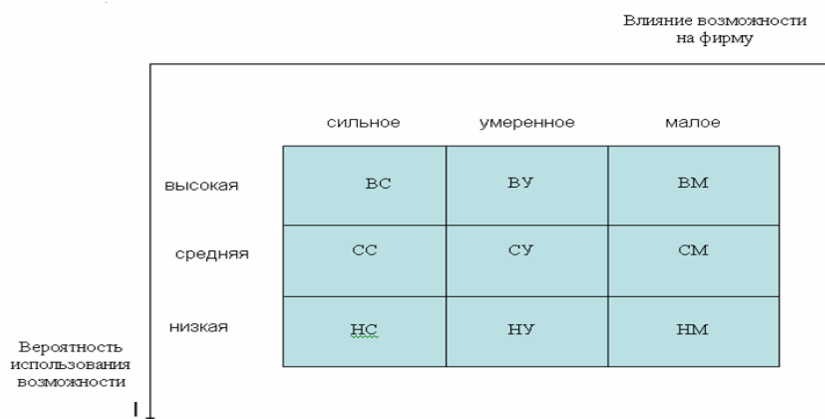


Рис. 4 Матрица потенциальных возможностей предприятия

Если возможность попадает на поля ВС, ВУ, СС, то ее необходимо использовать.

Если возможность попадает на поля СМ, МУ и НМ, то эта возможность не заслуживает внимания.

Если возможность попадает на оставшиеся поля, то руководство должно ее использовать, если на это имеется достаточное количество ресурсов.

7. Матрица потенциальных угроз

Каждая угроза оценивается предприятием и позиционируется в матрице (рис. 5.).

Если угроза попадает на поля ВР, ВК, СР, то она должна быть в первую очередь немедленно устранена.

Если угроза попадает на поля ВТ, СК, НР, ВЛ, СТ, НК, то требуется внимательный и осмотрительный подход к ее устранению.

Попавшие на остальные поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководителя, но не требуют немедленного устранения.

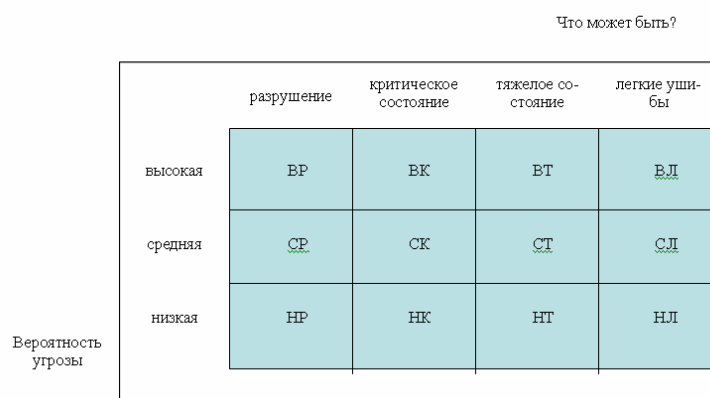


Рис. 5. Матрица потенциальных угроз предприятия

7. SWOT – анализ.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон вашего предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Сильные стороны (Strengths) — преимущества вашей организации;

Слабости (Weaknesses) — недостатки вашей организации;

Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества Вашей организации на рынке;

Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение вашей организации на рынке.

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину «поля боя», принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса.

В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, изображенной на рисунке 5.8, т.н. «матрицы SWOT-анализа». В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны вашего предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

Рис. 6. – матрица SWOT – анализа

Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны вашего предприятия, вам необходимо: Составить перечень параметров, по которому вы будете оценивать свое предприятие;

По каждому параметру определить, что является сильной стороной вашего предприятия, а что — слабой;

Для оценки своего предприятия Вы можете воспользоваться следующим списком параметров:

Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации ваших сотрудников, их заинтересованность в развитии вашего предприятия, наличие взаимодействия между отделами вашего предприятия и т.п.)

Производство (могут оцениваться ваши производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого вами товара, наличие у вас патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость вашей продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)

Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость вашего предприятия, прибыльность вашего бизнеса и т.п.)

Инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на вашем предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)

Маркетинг (здесь можно оценивать качество ваших товаров/услуг (как это качество оценивают ваши потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию вашего предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых вами дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Обратите внимание, что сильные и слабые стороны представляют собой внутреннюю среду предприятия и могут включать в себя только те факторы, на которые предприятие может повлиять своими силами.

Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

По каждому параметру определите, что является возможностью, а что — угрозой для вашего предприятия;

Из всего перечня выберите наиболее важные возможности и угрозы и занесите их в матрицу SWOT-анализа.

За основу при оценке рыночных возможностей и угроз вы можете взять следующий список параметров:

Факторы спроса (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.)

Факторы конкуренции (следует учитывать количество ваших основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)

Факторы сбыта (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)

Экономические факторы (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.)

Политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)

Научно-технические факторы (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.)

Социально-демографические факторы (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает ваше предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)

Социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)

Природные и экологические факторы (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает ваше предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)

Международные факторы (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

Следует запомнить, что угрозы и возможности исходят из внешней среды. Повлиять на них предприятие не может и поэтому их следует формулировать по принципу – «появление на рынке новых технологий и их доступности», «развитие уровня инфраструктуры» и т.д., т.е. как появление факторов, на которые вы не можете повлиять.

После составления матрицы очень важно сделать вывод, т.е. выстроить стратегию дальнейшего поведения предприятия: используя свои сильные стороны и возможности «перекрыть» слабости и минимизировать влияние угроз.

Вопросы для самопроверки

1. Вспомните, что означают следующие термины: стратегия, приоритеты распределения ресурсов, стратегическая задача, прогнозирование, портфельный анализ, портфельное планирование, стратегическая хозяйственная зона, стратегический хозяйственный центр.
2. Перечислите элементы, из которых состоит стратегия, и покажите их взаимосвязь.
3. Назовите факторы, влияющие на выработку стратегии, и попытайтесь их ранжировать применительно к различным видам коммерческих и некоммерческих организаций.
4. Перечислите существующие способы прогнозирования и определите, какие из них лучше всего использовать при выявлении перспектив служебной карьеры человека, производства продуктов питания, выпуска бытовой техники.
5. Объясните, что собой представляют портфельные матрицы и почему они так называются.
6. Расскажите о кривой жизненного цикла товаров и подумайте, применима ли она к знаниям.
7. Проведите SWOT – анализ деятельности предприятия на котором вы проходили практику с использованием программного продукта «Касатка».

12 CVP-анализ

(Практическое занятие №7)

Методические рекомендации

Методология CVP – анализа является ключевой в принятии многих управленческих решений, включая выбор продукта, установление цены на выпускаемую продукцию, маркетинговую стратегию и использование производственных мощностей.

Анализ CVP – соотношений включает поиск наиболее благоприятного сочетания переменных и постоянных затрат, цены, объема продаж и комбинации продаваемых товаров.

Рассмотрим основные категории рассматриваемого вопроса:

Безубыточность производства – объем производства, при котором предприятие в состоянии покрыть все свои затраты, не получая прибыли.

Точка безубыточности – объем деятельности предприятия при котором оно не получает ни прибыли, ни убытков.

Точка безразличия – состояние деятельности предприятия, при котором издержки, связанные с использованием с использованием дополнительного фактора производства, уравниваются выручкой от прироста продукции.

Критический оборот – точка безубыточности в денежном выражении.

Критический объем – точка безубыточности в количественном выражении.

Запас финансовой прочности – отношение разности между текущим объемом продаж и объемом продаж в точке безубыточности к текущему объему продаж, выраженное в процентах.

Кромка безопасности – разность между фактическим объемом деятельности и точкой безубыточности. Часто выражается как процентное отношение к фактическому объему деятельности. Характеризует риск предприятия: чем меньше кромка безопасности, тем больше риск того, что фактический объем производства и реализации продукции не достигает критического уровня и предприятие окажется в зоне убытков.

Вопросы для самопроверки

1. Какие возможности применения концепции CVP – анализа при принятии управленческих решений можете назвать?
2. О чем свидетельствует показатель «вклад в формирование прибыли».
3. Что означает достичь точки безубыточности?
4. При каких условиях структура издержек, при высоких переменных и низких постоянных затратах будет лучшей?

13 Инновационный менеджмент

(Семинарское занятие №6)

Методические рекомендации

В ходе изучения данного раздела, обучающиеся должны овладеть знаниями о сущности, становлении и развитии, принципах, технологиях и формах инновационной деятельности в Российской Федерации; сформировать навыки эффективного управления предприятием

Вопросы для самопроверки

1. Цель, задачи, основные элементы инновационного менеджмента.
2. Этапы процесса внедрения инноваций.
3. Классификация нововведений.
4. Формы малого инновационного предпринимательства.

5. Инновационные стратегии развития предприятия.
6. Управление процессом инновации.

Шкала и критерии оценивания (семинарское занятие)

Оценку *«отлично»* выставляют обучающемуся, глубоко и прочно освоившему теоретический материал семинарского занятия. На вопросы к семинарскому занятию дает логичный, грамотный ответ, показывает знание не только основного, но и дополнительного материала, быстро ориентируется, отвечая на дополнительные вопросы, выступил основным докладчиком по одному из вопросов семинара, подготовил наглядную, информативную презентацию с элементами творческого подхода.

Оценку *«хорошо»* заслуживает обучающийся, твердо знающий материал семинарского занятия, грамотно и по существу отвечает на вопросы. Не допускает существенных неточностей при ответах на вопросы. выступил основным докладчиком по одному из вопросов семинара, подготовил презентацию с неточностями, недостаточно иллюстрирующую представляемый материал.

Оценку *«удовлетворительно»* получает обучающийся, который имеет знания только основного материала, но не усвоил его детали. В ответах на поставленные вопросы семинара обучающимся допущены неточности, даны недостаточно правильные формулировки, нарушена последовательность в изложении программного материала, подготовленный доклад по одному из вопросов частично не соответствует теме; презентация не подготовлена.

Оценка *«неудовлетворительно»* говорит о том, что обучающийся не знает значительной части материала по дисциплине, допускает существенные ошибки в ответах, не подготовился по выбранному вопросу семинарского занятия, презентация не подготовлена.

Шкала и критерии оценивания (практическое занятие)

- оценка *«зачтено»* выставляется, если обучающийся завершил расчеты и оформил полные выводы к заданиям на основе самостоятельного изученного материала, смог всесторонне раскрыть теоретическое содержание темы.

- оценка *«не зачтено»* выставляется, если обучающийся не завершил расчеты и не оформил полные выводы к заданиям на основе самостоятельного изученного материала, не смог всесторонне раскрыть теоретическое содержание темы.

9. Промежуточная (семестровая) аттестация по курсу

9.1 Нормативная база проведения промежуточной аттестации обучающихся по результатам изучения дисциплины:	
1) действующее «Положение о текущем контроле успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования (бакалавриат, специалитет, магистратура) и среднего профессионального образования в ФГБОУ ВО Омский ГАУ»	
9.2 Основные характеристики промежуточной аттестации обучающихся по итогам изучения дисциплины	
Цель промежуточной аттестации -	установление уровня достижения каждым обучающимся целей обучения по данной дисциплине, изложенных в п.1.1 настоящего документа
Форма промежуточной аттестации -	экзамен
Место экзамена в графике учебного процесса:	1) подготовка к экзамену и сдача экзамена осуществляется за счёт учебного времени (трудоемкости), отведённого на экзаменационную сессию для обучающихся, сроки которой устанавливаются приказом по университету
	2) дата, время и место проведения экзамена определяется графиком сдачи экзаменов, утверждаемым деканом выпускающего факультета
Форма экзамена -	<i>Письменный</i>
Время проведения экзамена	Дата, время и место проведения экзамена определяется графиком сдачи экзаменов, утверждаемым деканом факультета
Экзаменационная программа по учебной дисциплине:	1) представлена в фонде оценочных средств по дисциплине 2) охватывает разделы №№ _____ (в соответствии с п. 2.2 настоящего документа)
Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков:	представлены в фонде оценочных средств по дисциплине

ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ЭКЗАМЕНА

Основные условия допуска к экзамену:

Обучающийся выполнил все виды учебной работы (включая самостоятельную) и отчитался об их выполнении в сроки, установленные графиком учебного процесса по дисциплине. На проверку предъявляются: рабочая тетрадь с выполненными заданиями, презентация доклада, сделанного на семинарском занятии. Учитываются также результаты опросов.

Нарушивший график учебного процесса по любым причинам обучающийся самостоятельно выполняет предусмотренные виды учебных работ, консультируясь с преподавателем, проходит процедуру устного опроса по изученным темам и получает «допуск» на экзамен.

Подготовка к экзамену и сдача экзамена осуществляется за счёт учебного времени (трудоемкости), отведённого на экзаменационную сессию для обучающихся, сроки которой устанавливаются приказом по университету.

Экзаменационный билет состоит из двух теоретических вопросов и одной практической задачи, примеры решения которой разбирались на практических занятиях.

Плановая процедура проведения экзамена:

1. Дата, время и место проведения экзамена определяется графиком сдачи экзаменов, утверждаемым деканом факультета

2. Форма экзамена – письменная

3. Время подготовки – 90 мин.

9.3 Перечень примерных вопросов к экзамену

История возникновения и развития управления. Роль управления в различных видах деятельности человека

2. Сущность и содержание менеджмента, его цели и задачи

3. Уровни управления в организации

4. Характеристика школ менеджмента (сам-но)

5. Основные концепции управления (сам-но)

6. Особенности российского менеджмента

7. Сущность и признаки организации

8. Внутренняя и внешняя среда организации

9. Функционирование организации

10. Законы функционирования организации, виды организации

11. Сущность информации и ее роль в управлении

12. Уровни информационного обеспечения

13. Понятие коммуникации, их виды и особенности. Основные этапы и элементы коммуникационного процесса

14. Барьеры в коммуникационных процессах

15. Понятие и сущность управленческих решений

16. Классификация решений

17. Технология принятия решения

18. Реализация решений

19. Модели принятия управленческих решений

20. Структура персонала менеджмента

21. Власть и полномочия

22. Кадровая политика

23. Источники привлечения кандидатов

24. Найм и отбор персонала

25. Сущность процесса мотивации

26. Предмет и виды мотивации

27. Особенности мотивационного менеджмента

28. Понятие и сущность конфликтов

29. Методы разрешения конфликтов

30. Стрессы и его виды

31. Модель стрессовой ситуации

32. Влияние внешней и внутренней среды на деятельность предприятия

33. Понятие, сущность и значение стратегического менеджмента

34. Структура и уровни процесса стратегического менеджмента

35. Сравнение стратегического и оперативного менеджмента

36. Сущность инновационного менеджмента

37. Источники инноваций

38. Методика разработки инновационной политики

39. Бизнес-процессы и способы их улучшения

40. Реинжиниринг бизнес-процессов

41. Роль менеджеров в организации реинжиниринга бизнес-процессов
42. Управление качеством
43. Виды рисков, форма их проявления
44. Методы определения уровня риска
45. Методы предупреждения и ограничения риска
46. Методы возмещения потерь
47. Сущность, содержание и особенности организационной культуры
48. Влияние национальной культуры на культуру организации
49. Поддержание и развитие организационной культуры

ПРИМЕР ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА

Образец

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина»
Кафедра менеджмента и маркетинга

**Экзамен по дисциплине
«Б1.О.20 Менеджмент»
для обучающихся по направлению
38.03.02 Менеджмент**

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

- 1.** Власть и полномочия.
- 2.** Реинжиниринг бизнес-процессов.

Выставление оценки осуществляется с учетом описания показателей, критериев и шкал оценивания компетенций по дисциплине, представленных в таблице 1.2

10. Учебно-информационные источники для изучения дисциплины

В соответствии с действующими государственными требованиями для реализации учебного процесса по дисциплине обеспечивающей кафедрой разрабатывается и постоянно совершенствуется учебно-методический комплекс (УМКД), соответствующий рабочей программе и прилагаемый к ней. При разработке УМКД кафедра руководствуется установленными университетом требованиями к его структуре, содержанию и оформлению. В состав УМКД входят перечисленные ниже и другие источники учебной и учебно-методической информации, средства наглядности.

Электронная версия актуального УМКД, адаптированная для обучающихся, выставляется в информационно-образовательной среде университета.

ПЕРЕЧЕНЬ литературы, рекомендуемой для изучения дисциплины Б1.О.20 Менеджмент	
Автор, наименование, выходные данные	Доступ
1	2
Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп. - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 656 с.	http://znanium.com
Менеджмент: Учебник / Вырупаева Т.В., Драганчук Л.С., Егошина О.Л. - Красноярск:СФУ, 2016. - 380 с	http://znanium.com
История менеджмента : учеб. пособие / Э.М. Коротков, А.А. Беляев, Е.М. Трененков [и др.] ; под ред. Э.М. Короткова. - Москва : ИНФРА-М, 2018 - 240 с.	http://znanium.com
Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник / Хохлова Т.П. - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 384 с.	http://znanium.com
Асташова Е.А. Менеджмент: схемы, таблицы, рисунки, термины : учеб. - нагляд. пособие / Е.А. Асташова, Е.А. Погребцова. – Омск: Изд-во ФГБОУ ВПО ОмГАУ им. П.А. Столыпина, 2013. – 116 с.	НСХБ
Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия. - 2008. - 823 с.	НСХБ
Проблемы использования информационных технологий в управлении предприятиями и организациями АПК: теория - методология - практика: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Новосибирск, сент. 2009 г.). - Новосибирск, 2009. – 186 с.	НСХБ
Менеджмент в России и за рубежом. - М. : [б. и.]. -	НСХБ
Управление персоналом : журнал. - М. : [б. и.], 1996 -	НСХБ
ЭКО : всерос. экон. журн. - М. : [б. и.], 1970 -	НСХБ

Форма титульного листа реферата (контрольной работы)

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина»

Экономический факультет

Кафедра менеджмента и маркетинга

Направление – **38.03.02 Менеджмент**

Реферат (Контрольная работа)

по дисциплине

Б1.О.20 Менеджмент

на тему: _____

Выполнил(а): ст. ____ группы

ФИО _____

Проверил(а): *уч. степень, должность*

ФИО _____

Омск – _____ г.

Результаты проверки реферата (контрольной работы)					
№ п/п	Оцениваемая компонента реферата и/или работы над ним	Оценочное заключение преподавателя			
		по данной компоненте			
		Она сформирована на уровне			
		высоком	среднем	минимально приемлемом	ниже приемлемого
1	Соблюдение срока сдачи работы				
2	Оценка содержания реферата (контрольной работы)				
3	Оценка оформления реферата (контрольной работы)				
4	Оценка качества подготовки реферата (контрольной работы)				
5	Оценка выступления с докладом и ответов на вопросы				
6	Степень самостоятельности обучающегося при подготовке реферата (контрольной работы)				
Общие выводы и замечания по реферату (контрольной работы)					
Реферат (контрольная работа)					
Принят (а) с оценкой:		(оценка)		(дата)	
Ведущий преподаватель дисциплины		(подпись)		И.О. Фамилия	
Обучающийся		(подпись)		И.О. Фамилия	