

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:

ФИО: Комарова Светлана Юрьевна

Должность: Проректор по образовательной деятельности

Дата подписания: 11.09.2025 09:26:55

Уникальный программный ключ:

43ba42f5deae4116bbfcb9ac98e39108031037e81add207cbee4149f3098d7a

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

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

Факультет зоотехнии, товароведения и стандартизации

ОПОП по направлению 36.03.02 Зоотехния

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по освоению учебной дисциплины

Б1.В.08.02 Менеджмент в организациях АПК

**Направленность (профиль) - Зооинжиниринг с дополнительной
квалификацией "Руководитель предприятия"**

Обеспечивающая преподавание дисциплины
кафедра

Менеджмента и маркетинга

Разработчик, канд.экон.наук, доцент

Е.А. Погребцова

Омск 2025

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

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

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 структур организации, основ руководства структурными подразделениями, направлений деятельности предприятия, функций структурных подразделений и компетенций должностных лиц с целью оптимизации профессиональной деятельности;
- навыками практического применения полученных знаний о классификации и видах, требованиях, предъявляемых к управленческой информации с целью оптимизации профессиональной деятельности;
- навыками практического применения изученных методов и инструментов, используемых для разработки организационных структур, положений, должностных инструкций, перспективных и годовых планов различных сфер деятельности организации в целях эффективного и результативного исполнения принятых управленческих решений.

знать:

- структуру организации, основы руководства структурными подразделениями, направления деятельности организации, функции структурных подразделений и компетенции должностных лиц;
- классификацию и виды управленческой информации, требования, к ней предъявляемые;
- порядок разработки организационных структур, положений о подразделениях, должностных инструкций, годовых и перспективных планов различных сфер деятельности организации.

уметь:

- осуществлять информационное взаимодействие между подразделениями организации и партнерами для обмена опытом и расширения внешних связей;
- классифицировать и использовать управленческую информацию для осуществления взаимодействия между подразделениями организации и партнерами;
- применять на практике основные методы и инструменты, используемые для разработки организационных структур, положений, должностных инструкций, перспективных и годовых планов различных сфер деятельности организации.

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-4	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды	ИД-1 _{ПК-4} Обладает знаниями структуры организации, основ руководства трудовыми коллективами и структурными подразделениями, функций структурных подразделений и компетенций должностных лиц	структуру организации, основы руководства структурными подразделениями, направления деятельности организации, функции структурных подразделений и компетенции должностных лиц	осуществлять информационное взаимодействие между подразделениями организации и партнерами для обмена опытом и расширения внешних связей	практического применения изученных структур организации, основ руководства структурными подразделениями, направлений деятельности предприятия, функций структурных подразделений и компетенций должностных лиц с целью оптимизации профессиональной деятельности
		ИД-2 _{ПК-4} Способен организовать работу коллектива исполнителей и вести утвержденную учетно-отчетную документацию структурного подразделения предприятия	классификацию и виды управленческой информации, требования, к ней предъявляемые	классифицировать и использовать управленческую информацию для осуществления взаимодействия между подразделениями организации и партнерами	практического применения полученных знаний о классификации и видах, требованиях, предъявляемых к управленческой информации с целью оптимизации профессиональной деятельности

		ИД-3 _{ПК-4} Способен координировать текущую производственную деятельность и осуществлять контроль производства продукции в соответствии со стратегическим планом развития животноводства	Основные методы и методики, используемые в процессе управления	готовить аналитические материалы для управления бизнес- процессами	владеть методиками процесса управления бизнес-процессами с учетом современных проблемы развития региона
--	--	--	--	--	--

1.2 Описание показателей, критериев и шкал оценивания и этапов формирования компетенций 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-4 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды	ИД-1ПК-4.1	Полнота знаний	Знает структуру организации, основы руководства структурными подразделениями, направления деятельности организации, функции структурных подразделений и компетенции должностных лиц	Не знает структуру организации, основы руководства структурными подразделениями, направления деятельности организации, функции структурных подразделений и компетенции должностных лиц	Знает некоторые основы руководства структурными подразделениями, направления деятельности организации, функции структурных подразделений и компетенции должностных лиц	Знает основные направления деятельности организации, функции структурных подразделений и компетенции должностных лиц, основы руководства структурными подразделениями	Знает в полной мере структуру организации, основы руководства структурными подразделениями, направления деятельности организации, функции структурных подразделений и компетенции должностных лиц	Опрос, тестирование, реферат, дифференцированный зачет
		Наличие умений	Умеет осуществлять информационное взаимодействие между подразделениями организации и партнерами для обмена опытом и расширения внешних связей	Не умеет осуществлять информационное взаимодействие между подразделениями организации и партнерами для обмена опытом и расширения внешних связей	Частично умеет осуществлять информационное взаимодействие между подразделениями организации и партнерами для обмена опытом и расширения внешних связей	Умеет осуществлять основные этапы информационного взаимодействия между подразделениями организации и партнерами для обмена опытом и расширения внешних связей	В полной мере умеет осуществлять информационное взаимодействие между подразделениями организации и партнерами для обмена опытом и расширения внешних связей	
		Наличие	Имеет навыки	Не владеет навыками	Владеет некоторыми	Владеет основными	Владеет в полной	

		навыков (владение опытом)	практического применения изученных структур организации, основ руководства структурными подразделениями, направлений деятельности предприятия, функций структурных подразделений и компетенций должностных лиц с целью оптимизации профессиональной деятельности	практического применения изученных структур организации, основ руководства структурными подразделениями, направлений деятельности предприятия, функций структурных подразделений и компетенций должностных лиц с целью оптимизации профессиональной деятельности	навыками практического применения изученных структур организации, основ руководства структурными подразделениями, направлений деятельности предприятия, функций структурных подразделений и компетенций должностных лиц с целью оптимизации профессиональной деятельности	навыками практического применения изученных структур организации, основ руководства структурными подразделениями, направлений деятельности предприятия, функций структурных подразделений и компетенций должностных лиц с целью оптимизации профессиональной деятельности	навыками практического применения изученных структур организации, основ руководства структурными подразделениями, направлений деятельности предприятия, функций структурных подразделений и компетенций должностных лиц с целью оптимизации профессиональной деятельности	
ПК-4 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды	ИД-2ПК-4.2	Полнота знаний	Знает классификацию и виды управленческой информации, требования, к ней предъявляемые	Не знает классификацию и виды управленческой информации, требования, к ней предъявляемые	Знает некоторые классификационные признаки и виды управленческой информации, требования, к ней предъявляемые	Знает основные классификационные признаки и виды управленческой информации, требования, к ней предъявляемые	Знает в полной мере классификацию и виды управленческой информации, требования, к ней предъявляемые	Опрос, тестирование, реферат, дифференцированный зачет
		Наличие умений	Умеет классифицировать и использовать управленческую информацию для осуществления взаимодействия между подразделениями организации и партнерами	Не умеет классифицировать и использовать управленческую информацию для осуществления взаимодействия между подразделениями организации и партнерами	Частично умеет классифицировать и использовать управленческую информацию для осуществления взаимодействия между подразделениями организации и партнерами	Умеет использовать управленческую информацию для осуществления взаимодействия между подразделениями организации и партнерами в достаточной мере	В полной мере умеет классифицировать и использовать управленческую информацию для осуществления взаимодействия между подразделениями организации и партнерами	
		Наличие навыков (владение опытом)	Имеет навыки практического применения полученных знаний о классификации и видах, требованиях, предъявляемых к управленческой информации с целью оптимизации профессиональной	Не владеет навыками практического применения полученных знаний о классификации и видах, требованиях, предъявляемых к управленческой информации с целью оптимизации профессиональной деятельности	Владеет некоторыми навыками практического применения полученных знаний о классификации и видах, требованиях, предъявляемых к управленческой информации с целью оптимизации профессиональной деятельности	Владеет основными навыками практического применения полученных знаний о классификации и видах, требованиях, предъявляемых к управленческой информации с целью оптимизации профессиональной деятельности	Владеет в полной мере навыками практического применения полученных знаний о классификации и видах, требованиях, предъявляемых к управленческой информации с целью оптимизации профессиональной деятельности	

			деятельности					
ПК-4 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды	ИД-1-ПК-4.3	Полнота знаний	Знает основные методы и методики, используемые в процессе управления	Не знает основные методы и методики, используемые в процессе управления	Поверхностно ориентируется в основных методах и методиках, используемых в процессе управления	Свободно ориентируется в основных методах и методиках, используемых в процессе управления	В совершенстве ориентируется в основных методах и методиках, используемых в процессе управления	Опрос, тестирование, реферат, дифференцированный зачет
		Наличие умений	Умеет готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами	Не умеет готовить аналитические материалы для бизнес-процессами	Умеет поверхностно готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами	Умеет частично готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами	Умеет свободно готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами	
		Наличие навыков (владение опытом)	Владеет методиками процесса управления бизнес-процессами с учетом современных проблемы развития региона	Не владеет методиками процесса управления бизнес-процессами с учетом современных проблемы развития региона	Поверхностно владеть методиками процесса управления бизнес-процессами с учетом современных проблемы развития региона	Хорошо владеть методиками процесса управления бизнес-процессами с учетом современных проблемы развития региона	Свободно владеть методиками процесса управления бизнес-процессами с учетом современных проблемы развития региона	

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

2.1 Организационная структура, трудоёмкость и план изучения дисциплины

Дисциплина изучается во 7 семестре 4 курса очной формы обучения. Продолжительность семестра 4 4/6 недель.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа.

Вид учебной работы	Трудоёмкость, час		
	семестр, курс*		
	очная форма	заочная форма	
	3 сем.	3 курс	4 курс
1. Аудиторные занятия, всего	56	2	8
- лекции	22	2	2
- лабораторные работы	10	-	-
- практические занятия (включая семинары)	24	-	6
1.2 Консультации (в соответствии с учебным планом)	-	-	-
2. Внеаудиторная академическая работа	88	34	96
1.2 Консультации (в соответствии с учебным планом)		-	-
2.1 Фиксированные виды внеаудиторных самостоятельных работ:		-	-
Выполнение и сдача реферата	25	-	25
2.2 Самостоятельное изучение тем/вопросов программы	35	34	43
2.3 Самоподготовка к аудиторным занятиям	24	-	24
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):	4	-	4
3. Получение зачёта с оценкой по итогам освоения дисциплины	+	-	4
ОБЩАЯ трудоёмкость дисциплины:	Часы	144	108
	Зачетные единицы	4	3

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				ВАРС			
		всего	лекции	занятия		всего			фиксированные виды
				практические (всех форм)	лабораторные				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Очная форма обучения									
Сущность и основы менеджмента	43	14	6	8	-	29	25	Тестирование	ПК-
Управление человеческими ресурсами	49	20	8	8	4	29			
Управление развитием организации	42	22	8	8	6	30		Тестирование	ПК-
Промежуточная аттестация	-	×	×	×	×	×	×	Дифференцированный зачет	ПК-4
Итого по дисциплине	144	56	22	24	10	88	25	х	х
заочная форма обучения									
Сущность и основы менеджмента	47	4	2	2	-	43	25	Тестирование	ПК-
Управление человеческими ресурсами	47	4	2	2	-	43			
Управление развитием организации	46	2	-	2	-	44		Тестирование	ПК-

Промежуточная аттестация	4	x	x	x	x	x	x	Дифференцированный зачет	ПК-4
Итого по дисциплине	144	10	4	6	-	130	25	x	x

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

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 занятиям, 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 дифференцированному зачёту по дисциплине

Зачет 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		Тема лекции. Основные вопросы темы	Трудоемкость по разделу, час.			Применяемые интерактивные формы обучения
раздела	лекции		Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма	
1	1	Тема: Менеджмент как тип управления в рыночной экономике	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)				
		6. Особенности российского менеджмента				
	2	Тема: Организация как объект управления	2	-	-	Традиционная лекция
		1. Сущность и признаки организации				
		2. Организационная структура предприятия				
		3. Функционирование организации				
		4. Законы функционирования организации, виды				

2	3	организации	2	-	-	Текущая, лекция-беседа			
		Тема: Принятие и реализация управленческих решений							
		1. Понятие и сущность управленческих решений							
		2. Классификация решений							
		3. Технология принятия решения							
	4	4	4. Реализация решений	4	-	2	Текущая, лекция-беседа		
			5. Модели принятия управленческих решений						
			Тема: Управление персоналом						
			1. Структура персонала менеджмента						
			2. Власть и полномочия						
		5	4	4. Кадровая политика	4	-	-	Текущая, лекция-беседа	
				5. Источники привлечения кандидатов					
				6. Найм и отбор персонала					
				Тема: Мотивация труда в системе управления					
				1. Сущность процесса мотивации					
			6	4	2. Предмет и виды мотивации	4	-	-	Текущая, лекция-беседа
					3. Особенности мотивационного менеджмента				
					Тема: Стратегический менеджмент				
					1. Влияние внешней и внутренней среды на деятельность предприятия				
7	4	2. Понятие, сущность и значение стратегического менеджмента	4	-	-	Текущая, лекция-беседа			
		3. Структура и уровни процесса стратегического менеджмента							
		4. Сравнение стратегического и оперативного менеджмента							
		Тема: Инновационный менеджмент							
	7	4	1. Сущность инновационного менеджмента	4	-	-	Традиционная лекция		
			2. Источники инноваций						
			3. Методика разработки инновационной политики						
Общая трудоёмкость лекционного курса			22	-	4	х			
Всего лекций по учебной дисциплине:		час	Из них в интерактивной форме:		час				
- очная форма обучения		22	- очная форма обучения		18				
- очно-заочная форма обучения		-	- очно-заочная форма обучения		-				
- заочная форма обучения		4	- заочная форма обучения		2				
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 и 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	-	2	Практикум	ОСП
1	2	Организация, ее виды и организационные структуры управления предприятиями	2	-	-	Анализ конкретной ситуации. Практикующее упражнение	ОСП
1	3	Коммуникации в организации	2	-	-	Семинар-беседа	ОСП
1	4	Планирование и контроль (Планирование рабочего времени менеджера)	2	-	-	Практикум	ОСП
2	5	Мотивация деятельности человека. Теории мотивации	2	-	2	Семинар-беседа	ОСП
2	6	Кадровый потенциал предприятия. Аттестация персонала	2	-	-	Практикум	ОСП
2	7	Лидерство и эффективность управления. Власть и стили руководства	2	-	-	Семинар-беседа	ПР СРС

2	8	Управление конфликтами	2	-	-	Семинар-беседа	ПР СРС
3	9	Стратегический менеджмент (Инструменты стратегического менеджмента)	4	-	2	Практикум	ОСП
3	10	СVP-анализ	2	-	-	Практикум	ОСП
4	11	Итоговое тестирование по дисциплине	2	-	-		ОСП
Всего практических занятий по учебной дисциплине:			час	Из них в интерактивной форме:			час
- очная форма обучения			24	- очная форма обучения			10
- очно-заочная форма обучения			-	- очно-заочная форма обучения			-
- заочная форма обучения			6	- заочная форма обучения			-
В том числе в формате семинарских занятий:							
- очная форма обучения			8				
- очная сокращенная форма обучения			-				
- заочная форма обучения			-				
- заочная сокращенная форма обучения			2				
* 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							

Примерный тематический план лабораторных занятий по разделам дисциплины

№			Тема лабораторной работы	Трудоемкость ЛР, час		Связь с ВАРС		Применяемые интерактивные формы обучения*
раздела	ЛЗ*	ЛР*		очная / очно-заочная форма	заочная форма	предусмотрена самоподготовка к занятию +/-	Защита отчета о ЛР во внеаудиторное время +/-	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	1-2	1	Оптимизация штатной численности аппарата управления	4/-	-	+	+	Тренинг
3	3-5	2	Стратегический и оперативный менеджмент	6/-	-	+	+	Тренинг
Итого ЛР			Общая трудоемкость ЛР			х		
Примечания: - материально-техническое обеспечение лабораторного практикума – см. Приложение 6; - обеспечение лабораторного практикума 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 и лабораторным 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. 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. 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 С 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)

7.3. Рекомендации по самостоятельному изучению тем

Вопросы для самостоятельного изучения тем

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

Организация как объект управления

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

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

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

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

Стратегический менеджмент

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

Инновационный менеджмент

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

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. 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			

3. 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.

4 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.

5 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.

6 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.
11. Проблемы оценки (аттестации) персонала: организационные, психологические.

7. 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 Блэика 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

8. 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.

9 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.

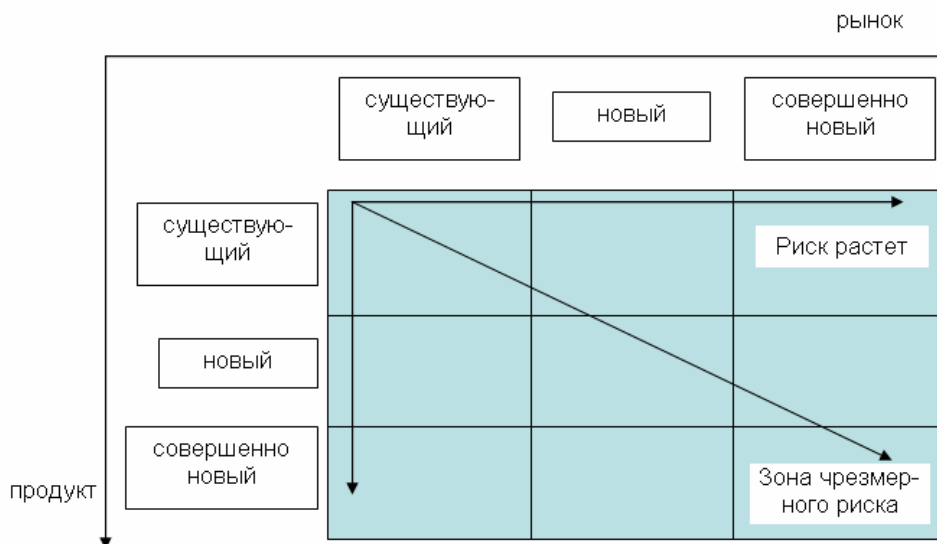


Рис. 1 - Матрица «Продукт – рынок»

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.

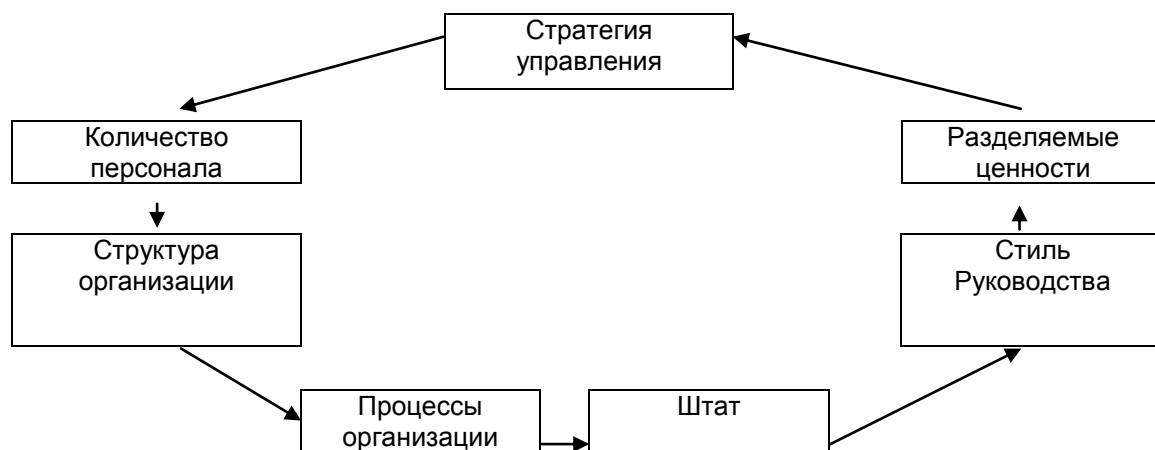


Рис. 3 Модель Мак Кинси

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 BC, BU, CC, то ее необходимо использовать.

Если возможность попадает на поля CM, MU и HM, 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 BP, BK, CP, то она должна быть в первую очередь немедленно устранена.

Если угроза попадает на поля BT, CK, HP, BL, CT, HK, 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.

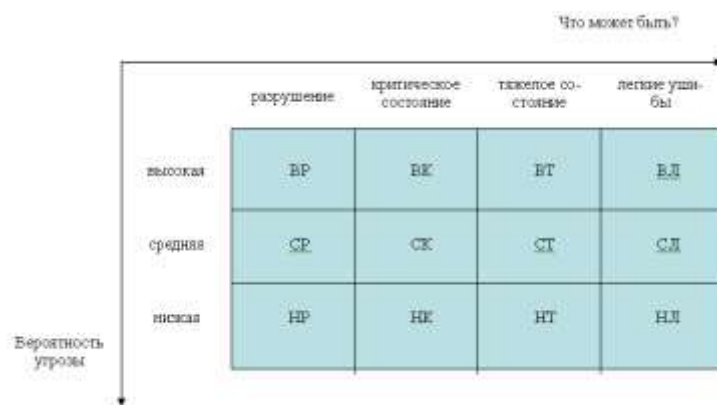


Рис. 5. Матрица потенциальных угроз предприятия

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, уравновешиваются 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?

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.

Примеры лабораторных работ

Тема. Оптимизация штатной численности аппарата управления

Учебная цель – изучить методику оптимизации штатной численности аппарата управления на основе комплексной оценки профессиональных и личных качеств работников.

Содержание задания

1. По официальным источникам и учебнику уяснить принципы, которыми руководствуются при сокращении штата организации.

2. Оценить кандидатуры на сокращение штатов работников бухгалтерии предприятия по 5-балльной системе. Необходимо сократить 3 человека. Для обеспечения объективного подхода следует использовать методику комплексной оценки индивидуальных особенностей и деловых качеств работников.

3. По данным таблицы подсчитать число баллов каждого работника. Среди работников бухгалтерии, набравших по 16 показателям менее 45 баллов, определяют кандидатуры на сокращение.

4. Оформить результаты в виде протокола заседания комиссии по сокращению штатов с обоснованием решения по каждой кандидатуре.

Методические рекомендации к выполнению задания

Оценивать кандидатуры рекомендуется по 5-балльной системе по показателям:

- образование: высшее - 5, неполное высшее - 4, среднее специальное - 3, среднее - 2;
- возраст: оценивается с учетом состояния здоровья, интересов коллектива;
- состав семьи: по 1 баллу за каждого члена семьи;
- состояние здоровья: отличное - 3, хорошее - 4, удовлетворительное - 3, слабое - 2;
- коммуникабельность: высокая - 4, средняя - 3, низкая - 2;
- самостоятельность, ответственность, инициативность: высокие - 5, средние - 4, удовлетворительные - 3, низкие - 2;
- честность: абсолютная - 5, хорошая - 4, удовлетворительная - 3, низкая - 2;
- бережливость: хорошая - 5, средняя - 4; удовлетворительная - 3; низкая - минус 2;
- принципиальность: высокая - 5, хорошая - 4, удовлетворительная - 3, низкая - 2, неудовлетворительная - минус 2;
- стаж работы: свыше 30 лет - 5, от 20 до 30 - 4, от 10 до 19 - 3, от 5 до 9 - 2,
- отношение к общественной работе: активное - 5, хорошее - 4, удовлетворительное - 3, пассивное - 0, отрицательное - минус 2;
- число поощрений: по 1 баллу за поощрение;
- отношение к экономической учебе: отличное - 5, хорошее - 4, удовлетворительное - 3, неудовлетворительное - 2;
- повышение квалификации за последние 5 лет - по 1 баллу за каждый курс.

При этом проводят всестороннее обсуждение кандидатур, так как при сокращении необходимо максимально соблюдать принципы социальной справедливости. Так, на уровне предприятия может быть установлено, что предпочтение отдается работникам, которым до выхода на пенсию по возрасту остается два года.

Сокращение численности или штата организаций – правомерное основание для расторжения трудовых договоров с работниками, если:

- оно действительно имело место;

- работник не обладает преимущественным правом остаться на
- работник отказался от перевода на другую работу, или работодатель не имел возможности перевести работника с его согласия на другую работу в той же организации, соответствующую его квалификации (ст. 180 ТК);
- работник заранее, не менее чем за 2 мес., был предупрежден персонально и под расписку о предстоящем увольнении.

Комплексная оценка индивидуальных особенностей и деловых качеств сотрудников бухгалтерии

Фамилия, инициалы	Должность	Образование	Возраст, лет	Состав семьи, чел.	Состояние здоровья	Коммуникабельность	Самостоятельность	Ответственность	Инициативность	Честность	Бережливость	Принципиальность	Стаж работы в хозяйстве	Отношение к общественной работе	Число поощрений	Отношение к экономической учебе	Повышение квалификации за посл.5лет, кол-во курсов	Сумма баллов
Родионова Т.А.	Гл. бухг.	Высшее	50	4	Удов.	Сред.	Высок.	Высок.	Сред.	Хор.	Хор.	Хор.	25	Удов.	4	Хор.	1	
Петрова И.П.	Бухг.	Сред. спец.	38	4	Хор.	Сред.	Высок.	Сред.	Высок.	Хор.	Сред.	Высок.	15	Удов.	4	Хор.	1	
Самохина С.И.	Бухг.	Сред. спец.	32	4	Хор.	Высок.	Сред.	Сред.	Сред.	Хор.	Удов.	Удов.	10	Актив.	3	Хор.	1	
Швецова Г.П.	Бухг.	Сред. спец.	25	3	Удов.	Сред.	Сред.	Удов.	Удов.	Хор.	Сред.	Неуд.	3	Удов.	3	Удов.	0	
Сидорова Е.С.	Бухг.	Неза-конч.	27	3	Отл.	Высок.	Удов.	Удов.	Удов.	Абс.	Сред.	Удов.	5	Хор.	3	Удов.	1	
Антонова Т.М.	Бухг.	Сред. спец.	45	5	Хор.	Высок.	Сред.	Удов.	Низкая	Хор.	Сред.	Хор.	12	Хор.	4	Удов.	1	
Ильина О.П.	Бухг.	Сред. спец.	19	1	Отл.	Низкая	Удов.	Удов.	Низкая	Удов.	Удов.	Удов.	1	Удов.	0	Неуд.	0	
Гришина В.С.	Бухг.	Сред. спец.	22	2	Удов.	Сред.	Низкая	Низкая	Удов.	Удов.	Удов.	Хор.	3	Пассив.	0	Удов.	0	
Цветова А.В.	Бухг.	Сред. спец.	53	4	Слаб.	Сред.	Низкая	Низкая	Удов.	Хор.	Сред.	Удов.	20	Пассив.	1	Неуд.	0	
Василевская С.С.	Бухг.	Сред. спец.	52	5	Удов.	Сред.	Удов.	Сред.	Сред.	Абс.	Удов.	Высок.	26	Хор.	1	Хор.	0	
Дудина Е.П.	Бухг.	Сред. спец.	30	2	Слаб.	Сред.	Удов.	Сред.	Удов.	Хор.	Удов.	Хор.	7	Удов.	1	Удов.	0	
Орешкина М.В.	Бухг.	Сред. спец.	28	3	Хор.	Сред.	Сред.	Сред.	Удов.	Хор.	Удов.	Хор.	4	Пассив.	1	Неуд.	0	

Тема. Стратегический и оперативный менеджмент

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.

Критерии оценки лабораторных работ

- оценка «зачтено» выставляется, если обучающийся оформил отчетный материал в виде конспекта на основе самостоятельного изученного материала, смог всесторонне раскрыть теоретическое содержание темы.

- оценка «не зачтено» выставляется, если обучавшийся неаккуратно оформил отчетный материал в виде конспекта на основе самостоятельного изученного материала, не смог всесторонне раскрыть теоретическое содержание темы.

9. Промежуточная (семестровая) аттестация по курсу

6.1 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»	
6.2 Основные характеристики промежуточной аттестации обучающихся по итогам изучения дисциплины	
Цель промежуточной аттестации -	установление уровня достижения каждым обучающимся целей и задач обучения по данной дисциплине, изложенным в п.2.2 настоящей программы
Форма промежуточной аттестации -	дифференцированный зачет
Место процедуры получения зачёта в графике учебного процесса	1) участие обучающегося в процедуре получения зачёта осуществляется за счёт учебного времени (трудоемкости), отведённого на изучение дисциплины
	2) процедура проводится в рамках ВАО, на последней неделе семестра
Основные условия получения	1) обучающийся выполнил все виды учебной работы (включая

обучающимся зачёта:	самостоятельную) и отчитался об их выполнении в сроки, установленные графиком учебного процесса по дисциплине; 2) прошёл заключительное тестирование; 3) подготовил полнокомплектное учебное портфолио.
Процедура получения зачёта -	Представлены в Фонде оценочных средств по данной учебной дисциплине (см. – Приложение 9)

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.

9.3 Перечень примерных вопросов к дифференцированному зачету

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)
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

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.В.08.02 Менеджмент в организациях АПК на 2025/2026 уч. год	
Автор, наименование, выходные данные	Доступ
Асташова, Е. А. Менеджмент (схемы, таблицы, рисунки, термины) / Е. А. Асташова, Е. А. Погребцова. — Омск : Омский ГАУ, 2013. — 116 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/60685 . — Режим доступа: для авториз. пользователей.	http://e.lanbook.com .
Резник, С. Д. Менеджмент : учебное пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 367 с. — (Менеджмент в высшей школе). — DOI 10.12737/1514558. - ISBN 978-5-16-017017-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1937176 . — Режим доступа: по подписке.	https://znanium.ru
Гапонова, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Гапонова, Л. С. Данилова, Ю. Ю. Чилипенко. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2025. — 480 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-01819-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2158054 . — Режим доступа: по подписке.	https://znanium.ru
Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 328 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1649. - ISBN 978-5-16-009538-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2186900 . — Режим доступа: по подписке.	https://znanium.ru
Набоков, В. И. Менеджмент : учебник / В. И. Набоков. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 186 с. - ISBN 978-5-394-05385-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1996268 . — Режим доступа: по подписке.	https://znanium.ru
Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 332 с. - ISBN 978-5-394-05156-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2083030 . — Режим доступа: по подписке.	https://znanium.ru
Проблемы использования информационных технологий в управлении предприятиями и организациями АПК: теория - методология - практика: материалы Международной научно-практической конференции (Новосибирск, сентябрь 2009 г.). - Новосибирск, 2009. — 186 с. - ISBN 978-5-904424-28-2 — Текст непосредственный.	НСХБ
Маркетинг в России и за рубежом. — Москва : Финпресс, 1997. — . — Выходит 6 раз в год. — ISSN 1028-5849. — Текст : электронный. — URL: https://lib.rucont.ru/efd/286762/info .	РУКОНТ (2025)
Менеджмент в России и за рубежом. — Москва : Финпресс, 1997. — . — Выходит 6 раз в год. — ISSN 1028-5857. — Текст : непосредственный.	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 **36.03.02 Зоотехния**

Реферат

по дисциплине

Б1.В.08.02 Менеджмент в организациях АПК

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	