МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Смоленский казачий институт промышленных технологий и бизнеса (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)»

Смоленский казачий институт промышленных технологий и бизнеса (филиал)

УТВЕРЖДАЮ
Директор СКИПТБ (филиал) ФГБОУ ВО
«МГУТУ им. К.Г. Разумовского (ПКУ)
_____ Н.С. Коржикова
«21» апреля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Б1.О.03.06 ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ МОДУЛЬ
Теория менеджмента

Кафедра:	Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Направление подготовки:	38.03.01 Экономика
Направленность (профиль):	Финансы и бизнес-аналитика
Квалификация выпускника:	Бакалавр
Форма обучения:	очно-заочная
Год набора:	2026
Общая трудоемкость:	144 часов/4 з.е.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 00F5 665F CCDB 5046 05DD 6E08 EBCB D00A DC
Действителен: с 21 октября 2025 г. по 14 января 2027 г.
Владелец: Коржикова Надежда Сергеевна
Должность: Директор

Вязьма, 2026 г.

Программу составил(и):
доц. Мельникова Е.Н.
канд. экон. наук доц Кучерова Е.Н.
канд. соц. наук доц. Денисенко С. Е.

Рабочая программа дисциплины (модуля)
"Теория менеджмента"
разработана на основании учебного плана, утвержденного ученым советом 26 марта 2026 г. протокол № 9 в соответствии с ФГОС ВО Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 954),

Руководитель ОПОП _____ _____

Рабочая программа обсуждена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от 10 апреля 2026 г. № 9
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____ _____

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ И ОБЪЕМ С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ ПО СЕМЕСТРАМ

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

6. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

9. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Цели:

формирование у обучающихся основополагающих представлений об управлении социально-экономическими системами и об эволюции этих представлений, способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций профессиональной значимости принимаемых решений.

1.2. Задачи:

- изучение основных теоретических вопросов определения круга задач в рамках поставленной цели и выбора оптимальных способов их решения;
- рассмотрение существующего российского и зарубежного практического опыта по управлению организацией.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ И ОБЪЕМ С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ ПО СЕМЕСТРАМ

Цикл (раздел) ОП: "Теория менеджмента"

Дисциплина относится к обязательной части ОПОП и обязательна для освоения.

Связь с последующими дисциплинами (модулями), практиками

№ п/п	Наименование	Семестр	Шифр компетенции
1	Финансы организаций	4	ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3
2	Налоги и налогообложение	5	ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3
3	Технологическая (проектно-технологическая) практика	6	УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3, ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-5.1, ОПК-5.2, ОПК-5.3, УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-10.1, УК-10.2, УК-10.3, ОПК-6.1, ОПК-6.2, ОПК-6.3, УК-9.1, УК-9.2, УК-9.3, УК-8.1, УК-8.2, УК-8.3, УК-8.4, УК-8.5, УК-8.6, УК-5.1, УК-5.2, УК-5.3, УК-4.4, УК-4.5, УК-4.6, УК-6.1, УК-6.2, УК-6.3
4	Ценообразование	6	ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3
5	Инвестиции	7	ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3

Распределение часов дисциплины

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	**3 (2.1)**		Итого	
Недель	17 2/6			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	8	8	8	8
Практические	16	16	16	16
В том числе электрон.	43	43	43	43
Итого ауд.	24	24	24	24
Контактная работа	24	24	24	24
Сам. работа	84	84	84	84
Часы на контроль	36	36	36	36
Итого	144	144	144	144

Вид промежуточной аттестации:

Экзамен 3 семестр

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины (модуля) направлен на формирование следующих компетенций и индикаторов их

ОПК-4:Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности;

ОПК-4.1: Знает показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения

ОПК-4.2: Умеет рассчитывать показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения

ОПК-4.3: Владеет способностью применять финансовые методы и финансовые механизмы для обоснования организационно-управленческих решений

УК-3:Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

УК-3.1: Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия; имеет представление о природе конфликта и способах их регулирования

УК-3.2: Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; умеет преодолевать стрессовые состояния и управлять эмоциями; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста

УК-3.3: Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем; владеет технологиями ненасильственного общения

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименования разделов, тем, их краткое содержание и результаты освоения /вид занятия/	Семестр	Часы	Интеракт.	Прак. подг.	Индикаторы достижения компетенции	Виды контроля
	Раздел 1.Концептуальные основы менеджмента						
1.1	**Тема 1. Введение в менеджмент Менеджмент как человеческий фактор, специальность и система. Сущность и содержание менеджмента: менеджмент как наука и искусство управления, менеджмент как организация управления фирмой, менеджмент как процесс принятия управленческих решений. Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия; имеет представление о природе конфликта и способах их регулирования** **Знает показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения /Лек/**	3	2	0	0	ОПК-4.1,УК-3.1	Устный опрос
1.2	**Тема 1. Введение в менеджмент Основные компоненты менеджмента. Уровни менеджмента. Цели и задачи, характерные черты и стадии менеджмента. Практическая работа 1.** **Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; умеет преодолевать стрессовые состояния и управлять эмоциями; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем; владеет технологиями ненасильственного Умеет рассчитывать показатели деятельности экономических**	3	2	0	0	ОПК-4.2,ОПК-4.3,УК-3.2,УК-3.3	Отчёт по практической работе, тестирование

	субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения Владеет способностью применять финансовые методы и финансовые механизмы для обоснования организационно-управленческих решений /Пр/						
1.3	**Тема 1. Введение в менеджмент Объекты и субъекты управления. Принципы управления. Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия; имеет представление о природе конфликта и способах их регулирования Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; умеет преодолевать стрессовые состояния и управлять эмоциями; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем; владеет технологиями ненасильственного общения Знает показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения Умеет рассчитывать показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения Владеет способностью применять финансовые методы и финансовые механизмы для обоснования организационно-управленческих решений /Ср/**	3	10	0	0	ОПК-4.1,ОПК-4.2,ОПК-4.3,УК-3.1,УК-3.2,УК-3.3	Вопросы для самоподготовки
1.4	**Тема 2. Эволюция концепций менеджмента Исторические предпосылки возникновения управления. Становление первых теорий менеджмента. Подходы к управлению на основе выделения различных школ в управлении: научного управления, классическая (административная), поведенческая, школа человеческих отношений, количественная, науки управлять. Знает типологию и факторы**	3	2	0	0	ОПК-4.1,УК-3.1	Устный опрос

	формирования команд, способы социального взаимодействия; имеет представление о природе конфликта и способах их регулирования о общения **Знает показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения** **/Лек/**						
1.5	**Тема 2. Эволюция концепций менеджмента** **Исторические тенденции развития управления. Развитие теории и практики управления в России.** **Практическая работа 2** **Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; умеет преодолевать стрессовые состояния и управлять эмоциями; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста** **Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем; владеет технологиями ненасильственного общения** **Умеет рассчитывать показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения** **Владеет способностью применять финансовые методы и финансовые механизмы для обоснования организационно-управленческих решений** **/Пр/**	3	2	0	0	ОПК-4.2,ОПК-4.3,УК-3.2,УК-3.3	Отчёт по практической работе, тестирование
1.6	**Тема 2. Эволюция концепций менеджмента** **Общее в развитии менеджмента в разных странах.** **Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия; имеет представление о природе конфликта и способах их регулирования** **Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; умеет преодолевать стрессовые состояния и управлять эмоциями; проявлять уважение к мнению и культуре**	3	10	0	0	ОПК-4.1,ОПК-4.2,ОПК-4.3,УК-3.1,УК-3.2,УК-3.3	Вопросы для самоподготовки

	других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем; владеет технологиями ненасильственного общения Знает показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения Умеет рассчитывать показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения Владеет способностью применять финансовые методы и финансовые механизмы для обоснования организационно-управленческих решений /Ср/						
1.7	**Тема 3. Организация как система управления Основные типы организаций. Организация как отрытая социальная система. Практическая работа 3. Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; умеет преодолевать стрессовые состояния и управлять эмоциями; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем; владеет технологиями ненасильственного общения Умеет рассчитывать показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения Владеет способностью применять финансовые методы и финансовые механизмы для обоснования организационно-управленческих решений /Пр/**	3	2	0	0	ОПК-4.2,ОПК-4.3,УК-3.2,УК-3.3	Отчёт по практической работе,тестирование
1.8	**Тема 3. Организация как система управления**	3	10	0	0	ОПК-4.1,ОПК-	Вопросы для самоподготовки

	Взаимосвязь факторов внешней среды: сложность, подвижность и неопределенность. Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия; имеет представление о природе конфликта и способах их регулирования Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; умеет преодолевать стрессовые состояния и управлять эмоциями; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем; владеет технологиями ненасильственного общения Знает показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения Умеет рассчитывать показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения Владеет способностью применять финансовые методы и финансовые механизмы для обоснования организационно-управленческих решений /Ср/					4.2,ОПК-4.3,УК-3.1,УК-3.2,УК-3.3	
1.9	**Тема 4. Социально-психологические аспекты менеджмента Стиль и имидж менеджера. Этика современного бизнеса. Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; умеет преодолевать стрессовые состояния и управлять эмоциями; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем; владеет технологиями ненасильственного общения Умеет рассчитывать показатели**	3	2	0	0	ОПК-4.2,ОПК-4.3,УК-3.2,УК-3.3	Отчёт по практической работе, тестирование

	деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения Владеет способностью применять финансовые методы и финансовые механизмы для обоснования организационно-управленческих решений /Пр/						
1.10	**Тема 4. Социально-психологические аспекты менеджмента Управление конфликтами, стрессами и организационными изменениями. Знать: необходимые для осуществления профессиональной деятельности качества менеджера; способы и формы влияния власти, способы социального взаимодействия; имеет представление о природе конфликта и способах их регулирования Уметь: анализировать основные качества руководителя, принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; умеет преодолевать стрессовые состояния и управлять эмоциями; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста Владеть: методиками анализа психологии менеджера, навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем; технологиями ненасильственного общения /Ср/**	3	10	0	0	ОПК-4.1,ОПК-4.2,ОПК-4.3,УК-3.1,УК-3.2,УК-3.3	Вопросы для самоподготовки
	Раздел 2.Научно-методические основы менеджмента						
2.1	**Тема 5. Функции менеджмента Эталонные стратегии. Тактика, политика, процедуры и правила. Показатели оценки стратегического плана. Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия; имеет представление о природе конфликта и способах их регулирования Знает показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения /Лек/**	3	2	0	0	ОПК-4.1,УК-3.1	Устный опрос,
2.2	**Тема 5. Функции менеджмента Виды и принципы планирования.**	3	2	0	0	ОПК-4.2,ОПК-	Отчёт по практической работе, тестирование

	Организация реализации плана. Практическая работа 5. **Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; умеет преодолевать стрессовые состояния и управлять эмоциями; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста** **Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем; владеет технологиями ненасильственного общения** **Умеет рассчитывать показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения** **Владеет способностью применять финансовые методы и финансовые механизмы для обоснования организационно-управленческих решений /Пр/**					4.3,УК-3.2,УК-3.3	
2.3	**Тема 5. Функции менеджмента** **Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия; имеет представление о природе конфликта и способах их регулирования** **Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; умеет преодолевать стрессовые состояния и управлять эмоциями; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста** **Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем; владеет технологиями ненасильственного общения** **Знает показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения** **Умеет рассчитывать показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования**	3	10	0	0	ОПК-4.1,ОПК-4.2,ОПК-4.3,УК-3.1,УК-3.2,УК-3.3	Вопросы для самоподготовки

	организационно-управленческого решения **Владеет способностью применять финансовые методы и финансовые механизмы для обоснования организационно-управленческих решений /Ср/**						
2.4	**Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмент** **Принятие решений в условиях неопределенности. Методы разработки и принятия решений.** **Практическая работа 6.** **Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; умеет преодолевать стрессовые состояния и управлять эмоциями; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста** **Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем; владеет технологиями ненасильственного общения** **Умеет рассчитывать показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения** **Владеет способностью применять финансовые методы и финансовые механизмы для обоснования организационно-управленческих решений** **/Пр/**	3	2	0	0	ОПК-4.2,ОПК-4.3,УК-3.2,УК-3.3	Отчёт по практической работе, тестирование
2.5	**Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмент** **Процесс реализации управленческих решений.** **Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия; имеет представление о природе конфликта и способах их регулирования** **Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; умеет преодолевать стрессовые состояния и управлять эмоциями; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста** **Владеет навыками распределения**	3	11	0	0	ОПК-4.1,ОПК-4.2,ОПК-4.3,УК-3.1,УК-3.2,УК-3.3	Вопросы для самоподготовки

	ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем; владеет технологиями ненасильственного общения **Знает показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения** **Умеет рассчитывать показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения** **Владеет способностью применять финансовые методы и финансовые механизмы для обоснования организационно-управленческих решений /Ср/**						
2.6	**Тема 7. Коммуникации в системе менеджмента** **Организационные коммуникации. Командные коммуникации. Формы деловой коммуникации.** **Практическая работа 7** **Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; умеет преодолевать стрессовые состояния и управлять эмоциями; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста** **Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем; владеет технологиями ненасильственного общения** **Умеет рассчитывать показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения** **Владеет способностью применять финансовые методы и финансовые механизмы для обоснования организационно-управленческих решений** **/Пр/**	3	2	0	0	ОПК-4.2,ОПК-4.3,УК-3.2,УК-3.3	Отчёт по практической работе, тестирование
2.7	**Тема 7. Коммуникации в системе менеджмента** **Процесс коммуникаций в организации.** **Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия; имеет представление о природе конфликта и способах их регулирования**	3	11	0	0	ОПК-4.1,ОПК-4.2,ОПК-4.3,УК-3.1,УК-3.2,УК-3.3	Вопросы для самоподготовки

	Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; умеет преодолевать стрессовые состояния и управлять эмоциями; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста **Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем; владеет технологиями ненасильственного общения** **Знает показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения** **Умеет рассчитывать показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения** **Владеет способностью применять финансовые методы и финансовые механизмы для обоснования организационно-управленческих решений** **/Ср/**						
2.8	**Тема 8. Оценка эффективности менеджмента Степень конфликтности как показатель эффективности управления. Адаптивность организации как критерий эффективности управления. Системное исследование эффективности управления.** **Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия; имеет представление о природе конфликта и способах их регулирования** **Знает показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения** **/Лек/**	3	2	0	0	ОПК-4.1,УК-3.1	Устный опрос
2.9	**Тема 8. Оценка эффективности менеджмента** **Степень конфликтности как показатель эффективности управления. Адаптивность организации как критерий эффективности управления.** **Практическая работа 8.** **Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических**	3	2	0	0	ОПК-4.2,ОПК-4.3,УК-3.2,УК-3.3	Отчёт по практической работе, тестирование

	принципов их реализации; умеет преодолевать стрессовые состояния и управлять эмоциями; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста **Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем; владеет технологиями ненасильственного общения** **Умеет рассчитывать показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения** **Владеет способностью применять финансовые методы и финансовые механизмы для обоснования организационно-управленческих решений** **/Пр/**						
2.10	**Тема 8. Оценка эффективности менеджмента** **Системное исследование эффективности управления.** **Знать: основы принятия управленческого решения, показатели и критерии эффективности менеджмента, виды эффективности в зависимости от признаков оценки деятельности организации факторы повышения эффективности менеджмента** **Уметь: применять критерии результативности деятельности организации, применять критерии оптимальности, определять экономические показатели эффективности управления организацией** **Владеть: методами достоверной оценки управления, принципом измерения эффективности - взаимосвязью цели и результата деятельности** **/Ср/**	3	12	0	0	ОПК-4.1,ОПК-4.2,ОПК-4.3,УК-3.1,УК-3.2,УК-3.3	Вопросы для самоподготовки
2.11	**Подготовка и проведение экзамена** **УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде** **УК-3.1: Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия; имеет представление о природе конфликта и способах их регулирования** **УК-3.2: Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; умеет**	3	36	0	0	ОПК-4.1,ОПК-4.2,ОПК-4.3,УК-3.1,УК-3.2,УК-3.3	Вопросы к экзамену, итоговое тестирование

	преодолевать стрессовые состояния и управлять эмоциями; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста **УК-3.3: Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем; владеет технологиями ненасильственного общения** **ОПК-4: Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности;** **ОПК-4.1: Знает показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения** **ОПК-4.2: Умеет рассчитывать показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения** **ОПК-4.3: Владеет способностью применять финансовые методы и финансовые механизмы для обоснования организационно-управленческих решений** **/Экзамен/**						

Перечень применяемых активных и интерактивных образовательных технологий:

Информационные технологии

Личностно ориентированная технология, способ организации самостоятельной деятельности учащихся, направленный на решение задачи учебного проекта

Кейс-технология

Технология включает в себя: индивидуальную самостоятельную работу обучаемых с материалами кейса (идентификация проблемы, формулирование ключевых альтернатив, предложение решения или рекомендуемого действия); работу в малых группах по согласованию видения ключевой проблемы и ее решений; презентацию и экспертизу результатов малых групп на общей дискуссии (в рамках учебной группы)

Технологии проведения семинара в форме диалога

В процессе вузовского обучения развитие способностей к рассуждению и размышлению успешно на практических и семинарских занятиях, организованных форме диалога. Диалоговое общение активизирует самостоятельную деятельность субъектов образовательного процесса в процессе усвоения учебного содержания, усиливает эффект совместной работы группе. Обучение в диалоге формирует социально-психологическую готовность к работе в команде, особенно в ситуации поиска эффективных способов решения проблемы, Цель использования различных форм диалогового общения образовательном процессе: 1) для активизации деятельности субъектов образовательного процесса в процессе усвоения учебного содержания; 2) обучения социальным ролям в ходе коллективного принятия решений

Технология «Дебаты»

Предназначение этой технологии состоит в том, что она является механизмом приобщения студентов к нормам и ценностям гражданского, научного иди профессионального сообщества а также адаптации их к условиям довременного общества, рынка и производства, предполагающего умение конкурировать, вести полемику, отстаивать свои интересы. дебаты могут испльзоваться в следующих сферах: 1. как разовидность интеллектуальной гры; 2. в воспитательной работе (воспитание навков самоменеджмента и самопрезентации); 3. в научно-исследовательской деятельности; 4. в учебной деятельности как форма и технологии обучения

Технология организации самостоятельной работы

Организации самостоятельной работы учащихся на более высоком уровне может способствовать применение технологии проектного и проблемного обучения. Методы самостоятельного приобретения знаний основаны на

использовании проблемного обучения

Технология поиска информации (Информационная технология)

Информационная технология неотделима от субъектов образовательной деятельности, она является определяющим фактором технологии работы с информацией, применяемой в образовательной практике

Технология развития критического мышления

Технология направлена на развитие ученика, основными показателями которого являются оценочность, открытость новым идеям, собственное мнение и рефлексия собственных суждений

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Самостоятельная (внеаудиторная) работа обучающегося (далее - СРС) – это планируемая учебная, практическая, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное время (свободное от аудиторных учебных занятий) по заданию и при методическом руководстве научно-педагогического работника (далее – преподаватель) и (или) лиц, привлекаемых к реализации основных профессиональных образовательных программ на иных условиях, но без их непосредственного участия.
СРС по заданию и при методическом руководстве преподавателя и (или) лиц, привлекаемых к реализации основных профессиональных образовательных программ на иных условиях, реализуется во время групповых консультаций и (или) индивидуальной работы обучающихся с преподавателями Университета и (или) лиц, привлекаемых к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальных консультаций), а также во время текущего контроля выполнения заданий, отнесенных к самостоятельной работе обучающихся.
Целью СРС является овладение формирование компетенций через овладение знаниями, умениями и навыками профессиональной деятельности по направлению подготовки (специальности). Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.
Формы самостоятельной работы обучающихся определяются преподавателями кафедр Университета при разработке рабочих программ дисциплин (модулей), рабочих программ практик, программ государственной итоговой (итоговой) аттестации, методических указаний по выполнению практических, лабораторных работ, написанию курсовых работ/проектов и ВКР в соответствии с их содержанием.
В Университете оборудованы специальные помещения для самостоятельной работы обучающихся. Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

6.1. Перечень компетенций с указанием уровней их сформированности

ОПК-4:Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности;

Недостаточный уровень:

Знания показателей деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения отсутствуют

Умения рассчитывать показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения не сформированы

Навыки применения финансовых методов и финансовых механизмов для обоснования организационно-управленческих решений не сформированы

Пороговый уровень:

Сформированы базовые структуры знаний показателей деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения

Умения рассчитывать показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения фрагментарны и носят репродуктивный характер

Демонстрируются отдельные практические навыки применения финансовых методов и финансовых механизмов для обоснования организационно-управленческих решений

Продвинутый уровень:

Знания показателей деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения обширные, системные

Умения рассчитывать показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения носят репродуктивный характер, применяются к решению типовых заданий

Демонстрируется устойчивый практический навык применения финансовых методов и финансовых механизмов для обоснования организационно-управленческих решений

Высокий уровень:

Знания показателей деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения твердые, аргументированные, всесторонние

Умения рассчитывать показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования

организационно-управленческого решения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий

Демонстрируется способность адаптировать практический навык применения финансовых методов и финансовых механизмов для обоснования организационно-управленческих решений к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий

УК-3:Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Недостаточный уровень:

Знает типологию и факторы формирования команд

Умеет действовать в духе сотрудничества

Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия

Пороговый уровень:

Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия

Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации

Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий

Продвинутый уровень:

Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия; имеет представление о природе конфликта

Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; умеет преодолевать стрессовые состояния и управлять эмоциями

Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем

Высокий уровень:

Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия; имеет представление о природе конфликта и способах их регулирования

Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; умеет преодолевать стрессовые состояния и управлять эмоциями; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста

Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем; владеет технологиями ненасильственного общения

6.2. Описание критериев оценивания успеваемости

НЕДОСТАТОЧНЫЙ УРОВЕНЬ	ПОРОГОВЫЙ УРОВЕНЬ	ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ	ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ
Обучающийся демонстрирует: - существенные пробелы в знаниях учебного материала; - принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий; - непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий билета; - отсутствие умения выполнять практические задания, предусмотренные программой дисциплины (модуля); - отсутствие готовности (способности) к дискуссии и низкая степень контактности.	Обучающийся демонстрирует: - знания теоретического материала; - неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов; - неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы; - недостаточное владение литературой, рекомендованной программой дисциплины (модуля); - умение без грубых ошибок решать практические задания, которые следует выполнить.	Обучающийся демонстрирует: - знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала; - твердые знания теоретического материала; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития; - правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы; - умение решать практические задания, которые следует выполнить; - владение основной литературой, рекомендованной программой дисциплины (модуля); - наличие собственной обоснованной позиции по обсуждаемым вопросам; - незначительные оговорки и	Обучающийся демонстрирует: - глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала; - полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий в рамках обсуждаемых заданий; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории; - логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора; - умение решать практические задания; - свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной основной и дополнительной литературы.

		неточности в раскрытии отдельных положений вопросов билета, присутствует неуверенность в ответах на дополнительные вопросы.	
Оценка «незачет», «неудовлетворительно»	**Оценка «зачтено/удовлетворительно», «удовлетворительно»**	**Оценка «зачтено/хорошо», «хорошо»**	**Оценка «зачтено/отлично», «отлично»**

6.3. Оценочные средства текущего контроля

Вопросы к устному опросу

Тема 1. Введение в менеджмент

1. Что такое менеджмент и каковы его основные функции?
2. Как менеджмент связан с управлением?
3. Каковы ключевые навыки, которыми должен обладать менеджер?
4. Как менеджер может повысить эффективность своей работы?
5. Какие принципы менеджмента существуют?
6. Что такое стратегический менеджмент и почему он важен для бизнеса?
7. Как менеджер может справиться с конфликтами в организации?
8. Какие виды менеджмента существуют и в чем их различия?
9. Какова роль менеджера в создании корпоративной культуры?
10. Каковы преимущества и недостатки работы менеджера?

Тема 2. Эволюция концепций менеджмента

1. Какие концепции менеджмента существуют?
2. Какие факторы повлияли на развитие менеджмента в 20 веке?
3. Что такое классическая теория менеджмента и каковы ее принципы?
4. Что такое научный менеджмент и кто является его основоположником?
5. Каковы принципы гуманистической концепции менеджмента?
6. Как развивалась теория системного подхода к менеджменту?
7. Что такое контингентный подход к менеджменту и как он работает?
8. Какова роль управления качеством в менеджменте?
9. Что такое управление знаниями и как оно связано с менеджментом?
10. Каковы основные отличия современной концепции менеджмента от предыдущих?

Тема 3. Организация как система управления

1. Что такое система управления, и как она применяется в организации?
2. Какие принципы лежат в основе системного подхода к управлению организацией?
3. Какие элементы входят в структуру организации, и как они взаимодействуют между собой?
4. Что такое корпоративная культура, и как она влияет на функционирование организации?
5. Какие методы анализа системы управления можно применить для выявления проблем и возможностей организации?
6. Каким образом изменение одного элемента системы управления может повлиять на другие элементы?
7. Что такое система управления качеством, и как она помогает организации повышать эффективность работы?
8. Какие риски связаны с применением системного подхода в управлении организацией?
9. Какие преимущества могут получить организации, используя системный подход в управлении?
10. Как организация может применять системный подход в управлении изменениями?

Тема 4. Социально-психологические аспекты менеджмента

1. Как социальная психология может быть применена в менеджменте?
2. Какие социально-психологические факторы могут повлиять на мотивацию сотрудников?
3. Какие навыки эмоционального интеллекта важны для успешного менеджера?
4. Какие методы коммуникации могут быть использованы для улучшения коллективного взаимодействия?
5. Как социально-психологические факторы влияют на формирование и развитие организационной культуры?
6. Какие существуют методы управления конфликтами в коллективе?
7. Как влияют социальные нормы на поведение сотрудников и как их можно использовать для управления персоналом?
8. Какие методы мотивации персонала основаны на социально-психологических принципах?
9. Какие социально-психологические факторы могут привести к неэффективному принятию решений в организации?
10. Каким образом социально-психологические аспекты могут повлиять на эффективность проектного менеджмента?

Вопросы к устному опросу

Тема 5. Функции менеджмента

1. Что такое функции менеджмента?
2. Какие функции включает процесс управления?
3. Расскажите о функции планирования в менеджменте.
4. Какие виды планирования существуют в менеджменте?
5. Что такое функция организации в менеджменте?

7. Расскажите о функции мотивации в менеджменте.
8. Какие методы мотивации существуют в менеджменте?
9. Что такое функция контроля в менеджменте?
10. Какие методы контроля существуют в менеджменте?

Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмент
1. Что такое управленческие решения?
2. Какие виды управленческих решений существуют?
3. Как принимать эффективные управленческие решения?
4. В чем заключается суть метода SWOT-анализа?
5. Что такое анализ PESTEL?
6. Какие методы анализа ситуации используются при принятии управленческих решений?
7. Как оценить риски при принятии управленческих решений?
8. Как принимать решения при нехватке информации?
9. Как принимаются коллективные управленческие решения?
10. Как оценить эффективность управленческих решений?

Тема 7. Коммуникации в системе менеджмента
1. Что такое коммуникации в менеджменте?
2. Какие виды коммуникаций существуют?
3. В чем заключается суть невербальных коммуникаций?
4. Какие препятствия могут возникнуть при коммуникациях в менеджменте?
5. Какие методы устранения конфликтов существуют в менеджменте?
6. Какие технологии коммуникаций существуют в менеджменте?
7. Как организовать эффективные коммуникации внутри компании?
8. Как организовать эффективные коммуникации с внешними партнерами?
9. Как оценить эффективность коммуникаций в менеджменте?
10. Какие ошибки можно допустить при коммуникациях в менеджменте?

Тема 8. Оценка эффективности менеджмента
1. Какие инструменты используются для оценки эффективности менеджмента?
2. Какие критерии оценки эффективности менеджмента используются в компании?
3. Какие методы оценки эффективности менеджмента являются наиболее точными, на ваш взгляд?
4. Какую роль играет оценка эффективности менеджмента в общей стратегии компании?
5. Как часто проводится оценка эффективности менеджмента в вашей компании?
6. Какие действия предпринимаются при обнаружении неэффективности менеджмента?
7. Какие меры принимаются для улучшения эффективности менеджмента в компании?
8. Как влияют результаты оценки эффективности менеджмента на решения компании?
9. Какие ограничения могут повлиять на точность оценки эффективности менеджмента?
10. Какие показатели оценки эффективности менеджмента являются наиболее важными для компании?

Вопросы для самоподготовки
Тема 1. Введение в менеджмент
1. Что такое менеджмент и какие задачи решает менеджер?
2. Какие основные функции включает менеджмент?
3. Расскажите о ключевых компетенциях менеджера.
4. Какие характеристики хорошего менеджера, на ваш взгляд?
5. Что такое организационное поведение и как оно связано с менеджментом?
6. Какими основными навыками должен обладать менеджер?
7. Как менеджмент отличается от лидерства?
8. Какие существуют типы менеджеров?
9. Расскажите о различиях между стратегическим, тактическим и операционным менеджментом.
10. Какие существуют стили менеджмента и в чем их отличия?

Тема 2. Эволюция концепций менеджмента
1. Расскажите об основных этапах эволюции концепций менеджмента.
2. Какая роль промышленной революции в развитии менеджмента?
3. Что такое теория научного менеджмента и кто ее основоположник?
4. Какие принципы включает теория классического менеджмента?
5. Что такое теория бюрократии и кто ее основоположник?
6. Расскажите об основных принципах теории административного менеджмента.
7. Какие идеи включает теория человеческих отношений?
8. Какие особенности теории ситуационного менеджмента?
9. Что такое концепция качества и кто ее основоположник?
10. Какие тенденции развития менеджмента можно выделить сегодня?

Тема 3. Организация как система управления
1. Что такое система управления?
2. Какие элементы входят в состав системы управления?

3. Как связаны цели и задачи организации с системой управления?
4. Что такое организационная структура и как она связана с системой управления?
5. Какие принципы построения организационной структуры существуют?
6. Какие существуют методы и инструменты управления организацией?
7. Какова роль лидерства в системе управления?
8. Какие факторы могут влиять на эффективность системы управления?
9. Что такое корпоративная культура и как она влияет на систему управления?
10. Какова роль информационных технологий в системе управления организацией?

Тема 4. Социально-психологические аспекты менеджмента
1. Что такое социально-психологические аспекты менеджмента?
2. Какие существуют модели управления персоналом?
3. Как организационная культура влияет на социально-психологические аспекты менеджмента?
4. Какие факторы мотивации персонала влияют на эффективность работы?
5. Какова роль коммуникаций в социально-психологических аспектах менеджмента?
6. Как управлять конфликтами в коллективе?
7. Какие методы разрешения конфликтов существуют?
8. Какие стратегии управления изменениями могут применяться в организации?
9. Как влияет лидерство на социально-психологические аспекты менеджмента?
10. Какие принципы эффективного управления персоналом могут применяться в организации?

Вопросы для самоподготовки
Тема 5. Функции менеджмента
1. Какие функции менеджмента существуют?
2. Расскажите подробнее о функции планирования.
3. Каким образом организация может оптимизировать свою функцию организации?
4. Что такое функция координации и как она влияет на успех организации?
5. Как связана функция мотивации с эффективностью работы организации?
6. Как функция контроля помогает достигнуть целей организации?
7. Какие преимущества обеспечивает функция планирования в современном бизнесе?
8. Как функция организации влияет на эффективность работы организации?
9. Какие вызовы могут возникнуть в связи с функцией координации?
10. Как функция мотивации может влиять на лояльность клиентов?

Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмент
1. Что такое управленческое решение?
2. Какие виды управленческих решений существуют?
3. Расскажите о процессе принятия управленческих решений.
4. Как учитывать риски при принятии управленческих решений?
5. Как использовать критерии для принятия управленческих решений?
6. Каким образом определить наиболее эффективное управленческое решение?
7. Как принимать управленческие решения в условиях неопределенности?
8. Как принимать управленческие решения в условиях быстро меняющейся среды?
9. Как оценить эффективность управленческих решений?
10. Каким образом принимать коллективные управленческие решения?

Тема 7. Коммуникации в системе менеджмента
1. Какие основные функции выполняют коммуникации в системе менеджмента?
2. Как влияют коммуникации на формирование организационной культуры?
3. Какие проблемы могут возникать при недостаточной эффективности коммуникаций в коллективе?
4. Какие методы коммуникации могут быть использованы для улучшения коллективного взаимодействия?
5. Как социально-психологические факторы влияют на формирование и развитие организационной культуры?
6. Какие существуют методы управления конфликтами в коллективе?
7. Какие преимущества может принести использование электронных коммуникаций в менеджменте?
8. Какие способы существуют для улучшения межкультурных коммуникаций в международной компании?
9. Какие рекомендации можно дать для эффективной коммуникации с подчиненными?
10. Как организовать эффективную коммуникацию с клиентами?

Тема 8. Оценка эффективности менеджмента
1. Какие инструменты используются для оценки эффективности менеджмента в компании?
2. Какие критерии оценки эффективности менеджмента могут быть использованы?
3. Какие методы оценки эффективности менеджмента являются наиболее точными, на ваш взгляд?
4. Какую роль играет оценка эффективности менеджмента в общей стратегии компании?
5. Как часто проводится оценка эффективности менеджмента в компании?
6. Какие действия предпринимаются при обнаружении неэффективности менеджмента?
7. Как оценить риски при принятии управленческих решений?
8. Как принимать решения при нехватке информации?
9. Расскажите о методе принятия коллективных управленческих решений.

10. Как оценить эффективность управленческих решений?

Тестовые задания
Тема 1. Введение в менеджмент
1. Что такое менеджмент?
а) наука об управлении и организации бизнеса;
б) управление процессами производства;
в) управление персоналом компании.
2. Какие основные функции входят в понятие менеджмент?
а) производство, маркетинг, продажи;
б) планирование, организация, руководство, контроль;
в) финансы, управление кадрами, стратегическое планирование.
3. Какие основные направления менеджмента можно выделить?
а) стратегический, оперативный, функциональный;
б) производственный, финансовый, управления персоналом;
в) маркетинговый, продаж, IT.
4. Каковы основные задачи менеджера?
а) достижение поставленных целей, повышение эффективности работы компании, управление ресурсами;
б) увеличение прибыли, управление конкуренцией, расширение рынков сбыта;
в) организация мероприятий для сотрудников, улучшение клиентского сервиса, сокращение издержек.
5. Что такое стратегическое планирование?
а) планирование долгосрочных целей и путей их достижения;
б) планирование оперативных задач на ближайший период;
в) планирование финансовых показателей компании.
6. Какие навыки должен иметь менеджер?
а) лидерские, коммуникативные, аналитические;
б) производственные, технические, маркетинговые;
в) финансовые, управления кадрами, стратегические.

Тема 2. Эволюция концепций менеджмента
1. Кто из ученых первым сформулировал концепцию научного менеджмента?
а) Фредерик Тейлор
б) Генри Файоль
в) Элиас Кантор
2. Какая концепция менеджмента акцентирует внимание на потребностях и мотивации сотрудников?
а) Концепция научного менеджмента
б) Концепция классического менеджмента
в) Концепция человеческих отношений
3. Какой подход к управлению признается наиболее эффективным в современном менеджменте?
а) Системный подход
б) Ресурсный подход
в) Ситуационный подход
4. Какой ученый сформулировал концепцию управления знаниями (knowledge management)?
а) Питер Друкер
б) Томас Дж. Петтигрю
в) Питер Сенге
5. Какая концепция менеджмента акцентирует внимание на стратегическом планировании и анализе внешней среды?
а) Концепция научного менеджмента
б) Концепция классического менеджмента
в) Концепция стратегического менеджмента
6. Какую концепцию менеджмента можно связать с понятием "качество"?
а) Концепция классического менеджмента
б) Концепция качества (TQM)
в) Концепция научного менеджмента

Тема 3. Организация как система управления
1. Что такое организация?
а) Структурированное объединение людей, ресурсов и процессов для достижения определенных целей;
б) Случайное собрание людей и ресурсов;
в) Место работы.
2. Какие основные функции выполняет организация?
а) Производство продукции;
б) Управление ресурсами;
в) Планирование, организация, руководство и контроль.
3. Какие основные элементы составляют организацию?
а) Люди, ресурсы и процессы;
б) Документы, материалы и техника;
в) Финансы, технологии и информация.
4. Что такое организационная структура?

а) Схема, отражающая взаимосвязь между различными элементами организации;
б) Список сотрудников организации;
в) Описание рабочих процессов.
5. Какие типы организационной структуры существуют?
а) Линейная, функциональная, дивизиональная, матричная;
б) Линейная, иерархическая, бюрократическая;
в) Открытая, закрытая, смешанная.
6. Что такое корпоративная культура?
а) Образ жизни сотрудников организации;
б) Совокупность ценностей, норм, традиций, обычаев и символов, принятых в организации;
в) Внешний облик организации.

Тема 4. Социально-психологические аспекты менеджмента
1. Что из перечисленного является одним из главных элементов социального климата в организации?
а) уровень доходов сотрудников;
б) уровень производительности;
в) отношения между сотрудниками;
г) качество продукции.
2. Что из перечисленного относится к социально-психологическим факторам, влияющим на мотивацию персонала?
а) уровень заработной платы;
б) график работы;
в) возможность карьерного роста;
г) качество сырья.
3. Что из перечисленного является примером невербальной коммуникации?
а) устная речь;
б) письменная корреспонденция;
в) мимика;
г) телефонный разговор.
4. Что из перечисленного является одним из видов лидерства?
а) автократическое;
б) синонимическое;
в) антонимическое;
г) ортодоксальное.
5. Какой из перечисленных показателей не является показателем организационной культуры?
а) миссия компании;
б) уровень продаж;
в) ценности организации;
г) поведение сотрудников.
6. Что из перечисленного относится к процессам межличностного конфликта?
а) сотрудничество;
б) консенсус;
в) соперничество;
г) уважение.

Тестовые задания
Тема 5. Функции менеджмента
1. Какие функции менеджмента включает в себя процесс управления?
а) Планирование, организация, контроль, мотивация
б) Маркетинг, финансы, производство, персонал
в) Анализ, стратегия, инновации, продвижение
2. Какую функцию менеджмента осуществляют менеджеры по персоналу?
а) Планирование
б) Организация
в) Мотивация
г) Контроль
3. Какую функцию менеджмента осуществляют менеджеры по производству?
а) Планирование
б) Организация
в) Мотивация
г) Контроль
4. Какую функцию менеджмента осуществляют менеджеры по финансам?
а) Планирование
б) Организация
в) Контроль
г) Мотивация
5. Какую функцию менеджмента осуществляют менеджеры по маркетингу?
а) Планирование
б) Организация

в) Контроль
г) Мотивация
6. Какие функции менеджмента могут быть автоматизированы с помощью специализированного программного обеспечения?
а) Планирование
б) Организация
в) Контроль
г) Мотивация

Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмент
1. Что такое управленческое решение?
а) Ответственность за управление компанией
б) Процесс принятия решения, который определяет будущее компании
в) Способность быстро принимать решения
2. Какие этапы включает процесс принятия управленческих решений?
а) Определение проблемы, анализ информации, разработка и выбор альтернатив, реализация решения, контроль и оценка результатов
б) Обсуждение проблемы с командой, принятие решения и контроль за его выполнением
в) Поиск решения на форумах и социальных сетях, принятие наиболее популярного решения
3. Какие методы принятия управленческих решений существуют?
а) Интуитивный, оптимальный, рациональный б) Интуитивный, рациональный, коллективный
в) Оптимальный, рациональный, коллективный
4. Какие критерии могут использоваться для выбора альтернатив при принятии управленческого решения?
а) Экономические, финансовые, социальные, экологические, стратегические
б) Цвет, форма, размер, текстура, вкус
в) Цена, бренд, цвет, дизайн
5. Что такое риск при принятии управленческих решений?
а) Возможность не добиться поставленных целей
б) Возможность получения большой прибыли
в) Отсутствие альтернативных вариантов решения
6. Что такое SWOT-анализ?
а) Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз компании
б) Анализ финансовой отчетности компании
в) Анализ затрат на производство

Тема 7. Коммуникации в системе менеджмента
1. Что такое коммуникации в системе менеджмента?
а) Процесс передачи информации между работниками
б) Разработка стратегии компании
в) Проведение аудита бизнес-процессов
2. Какие виды коммуникаций используются в системе менеджмента?
а) Устные и письменные
б) Электронные и телефонные
в) Прямые и косвенные
3. Что такое барьеры коммуникации в системе менеджмента?
а) Трудности в понимании информации
б) Отсутствие доступа к информации
в) Недостаток оборудования для передачи информации
4. Какие принципы эффективных коммуникаций в системе менеджмента?
а) Ясность, точность, своевременность
б) Строгость, авторитарность, контроль
в) Подчинение, индивидуализация, конфиденциальность
5. Что такое культура коммуникации в системе менеджмента?
а) Набор ценностей, принятых в компании
б) Регламент работы сотрудников
в) Уровень доступа к информации
6. Как повысить эффективность коммуникаций в системе менеджмента?
а) Обеспечить открытость и доступность информации
б) Установить жесткие правила общения
в) Ограничить доступ к информации

Тема 8. Оценка эффективности менеджмента
1. Какой показатель отражает эффективность использования ресурсов компании?
а) Чистая прибыль
б) Рентабельность продукции
в) Оборачиваемость активов
2. Какой показатель позволяет оценить эффективность управления запасами?
а) Рентабельность продукции
б) Дней запасов
в) Оборачиваемость активов
3. Какой показатель отражает эффективность управления кредиторской задолженностью?

а) Дебиторская задолженность
б) Поступления от продаж
в) Дней кредиторской задолженности
4. Какой показатель отражает эффективность управления дебиторской задолженностью?
а) Общая задолженность
б) Дней дебиторской задолженности
в) Поступления от продаж
5. Какой показатель отражает эффективность использования собственного капитала?
а) Рентабельность собственного капитала
б) Долгосрочная ликвидность
в) Финансовый леверидж
6. Какой показатель позволяет оценить эффективность использования кредиторской задолженности?
а) Дней кредиторской задолженности
б) Коэффициент текущей ликвидности
в) Оборачиваемость активов

ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ (ПРЕДСТАВЛЕНЫ В ПРИЛОЖЕНИИ)
Аудиторные практические работы
Тема 1. Введение в менеджмент
Практическая работа 1.
Тема 2. Эволюция концепций менеджмента
Практическая работа 2.
Тема 3. Организация как система управления
Практическая работа 3.
Тема 4. Социально-психологические аспекты менеджмента
Практическая работа 4.

Аудиторные практические работы
Тема 5. Функции менеджмента
Практическая работа 5.
Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмент
Практическая работа 6.
Тема 7. Коммуникации в системе менеджмента
Практическая работа 7
Тема 8. Оценка эффективности менеджмента
Практическая работа 8.

6.4. Оценочные средства промежуточной аттестации
ЭКЗАМЕН (3 СЕМЕСТР)
УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК-3.1: Знает типологию и факторы формирования команд, способы социального взаимодействия; имеет представление о природе конфликта и способах их регулирования
Индикатор достижения компетенции "ЗНАТЬ"
1. Задания на установление правильной последовательности (5 заданий)
1.1. Установите правильную последовательность этапов формирования команды по классической модели:
1. Штурм (столкновение мнений, борьба за лидерство)
2. Формирование (ознакомление участников друг с другом)
3. Исполнение (совместная работа на результат)
4. Нормирование (установление норм и правил)
1.2. Установите последовательность стадий развития конфликта:
1. Разрешение конфликта
2. Открытое противостояние
3. Осознание конфликта
4. Возникновение противоречий
1.3. Установите правильную последовательность этапов принятия управленческого решения:
1. Оценка альтернатив
2. Идентификация проблемы
3. Сбор и анализ информации
4. Принятие решения
1.4. Установите последовательность действий при регулировании межличностного конфликта:
1. Выбор стратегии урегулирования
2. Анализ ситуации
3. Оценка результатов
4. Реализация выбранной стратегии
1.5. Укажите правильную последовательность формирования групповых норм:
1. Контроль соблюдения норм
2. Разработка правил взаимодействия
3. Принятие норм всеми членами группы

4. Формирование общих целей

Задания на установление соответствия (5 заданий)
2.1. Установите соответствие между типами команд и их характеристиками:
Характеристика Тип команды
1. Решает задачи по проекту а) Консультационная
2. Осуществляет текущее управление б) Управленческая
3. Ориентирована на инновации в) Аудиторская
4. Формируется для аудита г) Креативная
д) Проектная
2.2. Установите соответствие между стилями лидерства и их особенностями:
Особенность Стиль лидерства
1. Принятие решений единолично а)Харизматический
2. Вовлечение подчинённых в обсуждение б) Патерналистский
3. Минимальное влияние на подчинённых в) Либеральный
4. Ориентация на результат г) Авторитарный
д) Демократический
2.3. Установите соответствие между видами конфликтов и их примерами:
Пример Вид конфликта
1. Разногласия между отделами а) Межгрупповой
2. Внутренние переживания сотрудника б) Межличностный
3. Спор между руководителем и подчинённым в) Внутриличностный
4. Конфликт интересов между организациями г) Ролевой
д) Межорганизационный
2.4. Установите соответствие между этапами командообразования и их описанием:
Описание Этап командообразования
1. Взаимное ознакомление а) Группирование
2. Формирование подгрупп б) Адаптация
3. Появление чувства «мы» в) Нормирование
4. Формирование норм г) Кооперация
д) Конфронтация
2.5. Установите соответствие между способами разрешения конфликта и их характеристиками:
Характеристика Способ разрешения
1. Уход от конфликта а) Соперничество
2. Поиск компромисса б) Компромисс
3. Совместный поиск решения в)Сотрудничество
4. Принуждение одной стороны г) Приспособление
д) Избегание

УК-3.2: Умеет действовать в духе сотрудничества; принимать решения с соблюдением этических принципов их реализации; умеет преодолевать стрессовые состояния и управлять эмоциями; проявлять уважение к мнению и культуре других; определять цели и работать в направлении личностного, образовательного и профессионального роста
Индикатор достижения компетенции "УМЕТЬ"
3.1. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.Принятие управленческих решений в менеджменте является важнейшим процессом. Какое из приведённых утверждений наиболее полно отражает суть этого процесса?
а) Это связующий процесс, который объединяет все функции управления и обеспечивает достижение целей организации.
б) Это способ быстрой адаптации к изменениям внешней среды без глубокого анализа.
в) Это сознательный и целенаправленный выбор из множества альтернатив с учётом возможных последствий.
г) Это формирование единственно возможного решения без рассмотрения альтернатив.
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.2. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор.В менеджменте существуют различные стратегии разрешения конфликтов. Какая из них наиболее эффективна для поддержания долгосрочного сотрудничества и повышения командного духа?
а) Соперничество, когда одна сторона доминирует над другой.
б) Сотрудничество, предполагающее совместный поиск взаимовыгодного решения.
в) Компромисс, при котором каждая сторона уступает часть своих требований.
г) Избегание, когда конфликт игнорируется.
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.3. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор. Лидерство в менеджменте может проявляться в разных стилях. Какой стиль лидерства наиболее способствует развитию инициативы и вовлечённости сотрудников?
а) Авторитарный стиль, при котором решения принимаются руководителем без учёта мнения подчинённых.
б) Демократический стиль, предусматривающий активное участие сотрудников в принятии решений.
в) Либеральный стиль, когда руководитель минимально вмешивается в работу команды.
г) Харизматический стиль, основанный на личном обаянии лидера.
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.4. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор. Какие факторы являются ключевыми

3.5. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор. В управлении конфликтами существует несколько способов их разрешения. Какой из перечисленных способов характеризуется полным игнорированием проблемы и отсутствием действий по её решению?
а) Соперничество - активное противостояние.
б) Избегание - уход от конфликта без его разрешения.
в) Компромисс - взаимные уступки.
г) Сотрудничество - совместный поиск решения.
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.6. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор. На каком этапе командообразования происходит формирование и принятие групповых норм и правил поведения?
а) Адаптация - знакомство с коллективом.
б) Группирование - формирование подгрупп.
в) Кооперация - совместная работа.
г) Нормирование - установление правил и норм.
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.7. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор. Какие из факторов относятся к социально-психологическим при формировании команды?
а) Технологические процессы и оборудование.
б) Взаимное доверие, уважение и общие ценности.
в) Финансовые ресурсы и бюджет.
г) Организационная структура и регламенты.
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.8. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор. При принятии управленческих решений важна этичность. Какой подход соответствует этическим принципам в управлении?
а) Игнорирование мнений и интересов подчинённых.
б) Учет мнений всех участников и стремление к справедливому решению.
в) Принятие решений единолично без консультаций.
г) Принуждение к согласию без обсуждения.
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.9. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор. Какой стиль лидерства характеризуется предоставлением максимальной самостоятельности сотрудникам и минимальным вмешательством руководителя?
а) Авторитарный.
б) Демократический.
в) Либеральный.
г) Харизматический.
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.10. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор. Какой из перечисленных методов управления стрессом является наиболее эффективным для поддержания работоспособности менеджера?
а) Игнорирование стрессовых факторов.
б) Регулярные физические упражнения и отдых.
в) Перекладывание ответственности на других.
г) Эмоциональное выгорание и игнорирование симптомов.
Ответ: _____
Обоснование: _____

УК-3.3: Владеет навыками распределения ролей в условиях командного взаимодействия; методами оценки своих действий, планирования и управления временем; владеет технологиями ненасильственного общения
Индикатор достижения компетенции "ВЛАДЕТЬ"
Ситуация 1: Конфликт между отделами из-за распределения ресурсов.
В компании возник конфликт между двумя отделами отделом продаж и отделом кадров: оба считают, что им не хватает ресурсов для выполнения своих задач. Руководитель предложил провести совместное обсуждение, где представители отделов смогут высказать свои аргументы и вместе найти компромиссное решение. Вопросы для анализа: Какие ресурсы (финансовые, человеческие, оборудование) являются предметом спора? Какие показатели эффективности работы каждого отдела?
Ситуация 2: Адаптация нового участника проектной группы
В проектную группу предприятия по производству упаковки из картона пришёл новый сотрудник, который не знаком с корпоративными правилами и стандартами работы. Коллектив организовал для него вводный тренинг и назначил наставника из числа опытных сотрудников. Вопросы для анализа: Разработайте примерную программу вводного тренинга. Какие критерии выбора наставника?
Ситуация 3: Коррекция конфликтного поведения сотрудника
Менеджер заметил, что один из сотрудников часто вступает в конфликты с коллегами. Для решения проблемы руководитель провёл индивидуальную беседу, выяснил причины такого поведения и предложил сотруднику пройти обучение навыкам ненасильственного общения. Вопросы для анализа: Предложите программу обучения навыкам ненасильственного общения.
Ситуация 4.: Высокая нагрузка и стресс среди сотрудников.
Сотрудники отдела обслуживания частных клиентов в банке начали жаловаться на чрезмерную рабочую нагрузку и

б) Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, направленный на достижение целей организации с помощью управления людьми и ресурсами.
в) Исключительно формальное руководство подчинёнными с помощью административных приказов.
г) Искусство убеждения клиентов и продвижения товаров на рынке.
д) Только использование современных информационных технологий для автоматизации производства.
2. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов.Менеджмент как процесс принятия управленческих решений включает в себя следующие этапы, кроме:
а) Анализа ситуации и постановки целей.
б) Разработки альтернативных вариантов решения.
в) Выбора и реализации решения.
г) Игнорирования обратной связи и контроля.
д) Отсутствия оценки результатов и корректировки действий.
3. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов.Какие концепции менеджмента наиболее характерны для классической школы управления?
а) Фокус на формализации и стандартизации процессов, разделении труда и иерархии власти.
б) Акцент на человеческих отношениях и мотивации сотрудников.
в) Использование системного подхода и анализа внешней среды.
г) Внедрение гибких методов управления и командной работы.
д) Строгая иерархия и чёткое распределение ролей в организации.
4.Современные концепции менеджмента, такие как системный и ситуационный подходы, предполагают:
а) Универсальные решения для всех организаций независимо от условий.
б) Анализ организации как целостной системы, взаимодействующей с внешней средой, и адаптацию управления к конкретным ситуациям.
в) Полное отсутствие формальных правил и процедур.
г) Использование исключительно финансовых показателей для оценки эффективности.
д) Игнорирование человеческого фактора в управлении.
5. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов.К основным признакам организации как системы управления относятся:
а) Наличие целей, структурированность, взаимодействие элементов, наличие границ системы.
б) Полное отсутствие формальных правил и процедур.
в) Случайность и хаотичность процессов.
г) Отсутствие взаимосвязей между подразделениями.
д) Чёткая структура, разделение труда и координация действий.
6. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов.Внутренняя среда организации включает в себя:
а) Политические и экономические факторы страны.
б) Кадровый состав, корпоративную культуру, технологии и структуру управления.
в) Потребителей и конкурентов.
г) Законодательство и нормативные акты.
д) Социальные и культурные тенденции общества.
7. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов.Какие качества считаются ключевыми для эффективного менеджера?
а) Технические навыки, умение работать с людьми, стратегическое мышление.
б) Умение избегать ответственности и перекладывать задачи.
в) Эмоциональный интеллект и способность к адаптации.
г) Только умение формально контролировать выполнение заданий.
д) Неспособность к обучению и развитию.
8. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов. Какие формы власти в менеджменте принято выделять?
а) Харизматическая, принудительная, легитимная, экспертная, референтная.
б) Только принудительная и административная.
в) Исключительно финансовая власть.
г) Власть, основанная на угрозах и наказаниях.
д) Власть, основанная на случайных обстоятельствах.
9. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов. Что из перечисленного относится к эталонным стратегиям менеджмента?
а) Стратегия постоянного увеличения численности персонала без оценки эффективности.
б) Стратегия избегания ответственности.
в) Стратегия максимального риска без анализа последствий.
г) Стратегия игнорирования конкурентов.
д) Стратегия лидерства по издержкам, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования.
10. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов. Процесс реализации управленческих решений включает:
а) Ожидание, что сотрудники сами поймут и реализуют решение.
б) Принятие решения и полное игнорирование его исполнения.
в) Планирование действий, распределение ресурсов, контроль исполнения, корректировка.
г) Исключительно формальное оформление документов.
д) Отказ от контроля и анализа результатов.
11. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов. Какие функции выполняют коммуникации в системе менеджмента?
а) Обеспечение обмена информацией, координация действий, мотивация и разрешение конфликтов.
б) Только передача приказов сверху вниз.
в) Исключительно формальное оформление документов.
г) Игнорирование обратной связи.
д) Только личное общение без использования технологий.

д) Отсутствие руководителя.
13. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов. Что из перечисленного является показателем эффективности управления?
а) Игнорирование обратной связи от клиентов.
б) Количество сотрудников без учёта результатов их работы.
в) Полное отсутствие изменений в организации.
г) Степень достижения поставленных целей, уровень конфликтности, адаптивность организации.
д) Только финансовые показатели без учёта социальных аспектов.
14. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов. Адаптивность организации как критерий эффективности управления означает:
а) Способность организации быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды, сохраняя устойчивость и конкурентоспособность.
б) Строгое следование устаревшим процедурам без изменений.
в) Игнорирование рынка и потребностей клиентов.
г) Отказ от инноваций и развития.
д) Сохранение статуса-кво любой ценой.
15. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов. Степень конфликтности в коллективе как показатель эффективности управления характеризуется:
а) Высоким уровнем постоянных конфликтов, блокирующих работу.
б) Полным отсутствием любых разногласий и споров.
в) Умеренным уровнем конфликтов, способствующим развитию и улучшению процессов.
г) Игнорированием конфликтов и отсутствием попыток их разрешения.
д) Только формальными конфликтами без реального влияния на работу.

ОПК-4.1: Знает показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения
Индикатор достижения компетенции "ЗНАТЬ"
1. Задания на установление правильной последовательности (5 заданий)
1.1. Укажите правильную последовательность этапов формирования бухгалтерского баланса:
1. Проведение инвентаризации.
2. Закрытие счетов доходов и расходов.
3. Составление оборотно-сальдовой ведомости.
4. Внесение данных в баланс.
1.2. Установите правильную последовательность этапов подготовки финансового отчета:
1. Сбор первичных документов.
2. Ведение бухгалтерского учета.
3. Составление бухгалтерского баланса.
4. Анализ финансовых показателей.
1.3. Укажите последовательность действий при оценке ликвидности активов организации:
1. Определение денежных средств и их эквивалентов.
2. Анализ дебиторской задолженности.
3. Оценка запасов и готовой продукции.
4. Анализ внеоборотных активов.
1.4. Укажите правильную последовательность этапов принятия управленческого решения на основе финансовых показателей:
1. Сбор и анализ финансовой информации.
2. Разработка альтернативных вариантов.
3. Выбор оптимального решения.
4. Реализация решения и контроль.
1.5. Установите порядок формирования отчета о прибылях и убытках:
1. Определение выручки от продаж.
2. Расчет себестоимости продукции.
3. Вычисление валовой прибыли.
4. Учет операционных расходов.
5. Определение чистой прибыли.

Задания на установление соответствия (5 заданий)
2.1. Установите соответствие между видами балансов и их характеристиками:

Характеристика	Вид баланса
1. Составляется при создании компании	а) Вступительный
2. Отражает данные на конец года	б) Годовой
3. Формируется при ликвидации фирмы	в) Ликвидационный
4. Промежуточный отчет за квартал	г) Промежуточный
	д) Консолидированный

2.2. Установите соответствие между финансовыми показателями и их назначением:

Показатель	Назначение
1. Коэффициент текущей ликвидности	а) Оценка способности организации покрывать краткосрочные обязательства
2. Рентабельность продаж	б) Оценка эффективности использования ресурсов
3. Оборачиваемость запасов	в) Измерение скорости реализации запасов
4. Коэффициент автономии	г) Оценка доли собственного капитала в общей структуре капитала

3. Отчет о движении денежных средств в) Потоки денежных средств за период
4. Отчет об изменениях капитала г) Изменения в собственном капитале за период
5. Прогнозный отчет д) Планируемые финансовые показатели на будущий период

2.4. Установите соответствие между этапами анализа финансовой отчетности и их содержанием:

Этап	Содержание
1. Вертикальный анализ	а) Анализ структуры баланса или отчета о прибылях и убытках
2. Горизонтальный анализ	б) Сравнение показателей за несколько периодов
3. Анализ коэффициентов	в) Расчет и интерпретация финансовых коэффициентов
4. Анализ денежных потоков	г) Оценка притока и оттока денежных средств
	д) Расчёт окупаемости проекта

2.5. Установите соответствие между видами управленческих решений и их характеристиками:

Вид решения	Характеристика
1. Программируемое	а) Решение, принимаемое в стандартных, повторяющихся ситуациях
2. Непрограммируемое	б) Решение, требующее творческого подхода и анализа новых условий
3. Стратегическое	в) Решение, определяющее долгосрочные цели и направления развития
4. Оперативное	г) Решение, направленное на текущие задачи и проблемы

ОПК-4.2: Умеет рассчитывать показатели деятельности экономических субъектов для подготовки финансового обоснования организационно-управленческого решения

Индикатор достижения компетенции "УМЕТЬ"

3.1. Выберите правильные ответы из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор. Принятие управленческих решений в менеджменте можно охарактеризовать как ...

а) связующий процесс и неотъемлемую часть процесса управления
б) способ быстрой адаптации к изменяющимся условиям
в) сознательный и целенаправленный выбор альтернативы
г) формирование безальтернативного способа решения проблемы

Ответ: _____
Обоснование: _____

3.2. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор. Ключевым требованием к качественному управленческому решению является ...

а) максимальная скорость принятия решения без анализа
б) обоснованность и опора на достоверные данные
в) игнорирование рисков и последствий
г) принятие решения только на основе интуиции

Ответ: _____
Обоснование: _____

3.3. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор. Стратегические управленческие решения отличаются тем, что ...

а) ориентированы на долгосрочные цели и развитие организации
б) касаются повседневных оперативных задач
в) принимаются без учета внешней среды
г) всегда принимаются единолично руководителем

Ответ: _____
Обоснование: _____

3.4. Выберите правильные ответы из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор. Для оценки эффективности управленческого решения необходимо учитывать ...

а) степень достижения поставленных целей
б) количество принятых решений в кратчайшие сроки
в) соответствие решения ресурсным возможностям организации
г) субъективное мнение руководителя

Ответ: _____
Обоснование: _____

3.5. Выберите правильные ответы из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор. Основным этапом процесса принятия управленческого решения является ...

а) сбор и анализ информации о проблеме
б) игнорирование альтернативных вариантов
в) выбор и реализация оптимального варианта
г) ожидание решения от вышестоящего руководства

Ответ: _____
Обоснование: _____

3.6. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор. Управленческое решение должно быть гибким, что означает ...

а) условиям жесткое следование первоначальному плану без изменений
б) возможность адаптации к изменяющимся
в) принятие решения без учета мнения коллектива
г) отказ от корректировок после реализации решения

Ответ: _____
Обоснование: _____

3.7. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор. При принятии управленческого решения важным фактором является ...

а) игнорирование мнений экспертов

а) ключевые финансовые показатели, отражающие эффективность деятельности
б) только бухгалтерский баланс без анализа динамики
в) исключительно прогнозные показатели без учета текущих данных
г) показатели, не связанные с финансовой деятельностью
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.9. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор. Для оценки рентабельности предприятия используется показатель ...
а) количество клиентов в базе данных
б) общий объем производства без учета затрат
в) отношение прибыли к затратам или выручке
г) среднее время выполнения заказа
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.10. Выберите правильный ответ из предложенных вариантов и обоснуйте свой выбор. Одним из показателей финансовой устойчивости организации является ...
а) коэффициент автономии (соотношение собственного капитала к общей сумме капитала)
б) общий объем продаж без учета структуры затрат
в) количество сотрудников в отделе продаж
г) скорость обработки входящих звонков
Ответ: _____
Обоснование: _____

ОПК-4.3: Владеет способностью применять финансовые методы и финансовые механизмы для обоснования организационно-управленческих решений
Индикатор достижения компетенции "ВЛАДЕТЬ"
Задача 1. Расчет численности производственного персонала по трудоемкости
Предприятие выпускает два вида изделий: А и Б. Для изделия А трудоемкость составляет 0,8 ч, для изделия Б - 0,5 ч. План производства: 1000 изделий А и 1200 изделий Б. Полезный фонд времени одного работника - 432,5 ч. Планируемый процент выполнения норм - 104% для изделия А и 105% для изделия Б. Рассчитайте необходимую численность производственного персонала.
Ответ: Для выполнения плана необходимо 4 работника (округляем в большую сторону).
Задача 2. Расчет численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца
Организационно-управленческие работы:
1. Кадровое делопроизводство - 500 действий, время на действие - 1 ч
2. Разработка документов - 3000 действий, время на действие - 0,5 ч
3. Расчет потребности в персонале - 300 действий, время на действие - 3 ч
Годовой фонд времени одного сотрудника - 1920 ч
Коэффициенты:
-Затраты времени на доп. работы - 1,3
-Затраты времени на отдых - 1,12
-Перерасчет явочной численности в списочную - 1,1
Задача 3. Расчет производительности труда
Четверо рабочих за декаду отработали 256 человеко-часов. Изделия и количество:
-Рабочий 1 - 118 изделий A
-Рабочий 2 - 96 изделий B
-Рабочий 3 - 32 изделия C
-Рабочий 4 - 256 изделий D
Определите среднюю производительность труда за декаду (изделий на час).
Задача 4. Расчет коэффициента текучести кадров
В компании за год уволилось 15 сотрудников из 120 штатных единиц. Рассчитайте коэффициент текучести кадров.
Задача 5. Расчет фонда заработной платы
В отделе работают 10 сотрудников с окладом 40 000 руб. в месяц. Премия составляет 15% от оклада. Рассчитайте месячный фонд заработной платы.
Кейс 1: Оценка эффективности маркетинговых инвестиций
Компания "МаркетингЛидер" провела рекламную кампанию в интернете. Необходимо оценить её эффективность и определить, окупились ли вложения. Вопросы для анализа: Какие показатели необходимо отслеживать для оценки эффективности интернет-рекламы (CTR, CPA, ROI)? Как рассчитать ROI маркетинговых инвестиций и сделать вывод об их эффективности?
Кейс 2: Выбор системы налогообложения
Предприниматель планирует открыть небольшой магазин розничной торговли. Рассматриваются два варианта системы налогообложения: упрощенная система налогообложения (УСН) с объектом "доходы" (ставка 6%) и УСН с объектом "доходы минус расходы" (ставка 15%). Вопросы для анализа: Какой вариант УСН выбрать, если доля расходов в доходах составляет около 70%? Как оценить налоговую нагрузку при каждом варианте и выбрать оптимальный?
Кейс 3.: Управление запасами
Компания "СкладОпт" столкнулась с проблемой излишних запасов на складе, что приводит к увеличению затрат на хранение и снижению оборачиваемости активов. Вопросы для анализа: Какие методы управления запасами можно использовать для оптимизации складских запасов (ABC-анализ, XYZ-анализ, модель EOQ)? Как оценить экономический эффект от оптимизации запасов?
Кейс 4.: Финансовый анализ деятельности
Компания "АналитикПрофи" получила данные финансовой отчётности за последние три года. Необходимо оценить финансовое состояние компании и выявить основные тенденции. Вопросы для анализа: Какие финансовые коэффициенты

г) Игнорирование конфликтов.
д) Только формальные споры.
3. Какие особенности характеризуют поведенческую школу менеджмента?
а) Акцент на формальных структурах и правилах.
б) Внимание к человеческим отношениям и мотивации.
в) Использование статистических методов для оптимизации.
г) Игнорирование социальных факторов.
д) Применение исключительно финансовых моделей.
4. Что характеризует системный подход в менеджменте?
а) Рассмотрение организации как изолированного объекта.
б) Анализ организации в контексте взаимодействия с внешней средой.
в) Игнорирование обратной связи.
г) Фокус только на внутренних процессах.
д) Отказ от стратегического планирования.
5. Какие из перечисленных признаков характеризуют организацию?
а) Целенаправленность и структурированность.
б) Отсутствие формальных правил.
в) Взаимодействие элементов и наличие границ.
г) Полная автономность каждого сотрудника.
д) Непредсказуемость процессов.
6. Что относится к внешней среде организации?
а) Корпоративная культура.
б) Технологии производства.
в) Законодательство и экономические условия.
г) Внутренние правила и процедуры.
д) Квалификация персонала.
7. Какие качества важны для эффективного руководителя?
а) Способность к коммуникации и принятию решений.
б) Избегание ответственности.
в) Умение мотивировать и вдохновлять команду.
г) Игнорирование обратной связи.
д) Неспособность к адаптации.
8. Какие формы власти существуют в менеджменте?
а) Легитимная и экспертная.
б) Принудительная и харизматическая.
в) Референтная.
г) Все перечисленные.
д) Только административная.
9. Какие элементы входят в стратегическое планирование?
а) Определение миссии и целей.
б) Разработка оперативных инструкций.
в) Анализ внешней и внутренней среды.
г) Контроль выполнения задач.
д) Только распределение ресурсов.
10. Что характеризует тактические решения в менеджменте?
а) Долгосрочные планы развития.
б) Реализацию стратегических целей в среднесрочной перспективе.
в) Решение текущих задач без учета стратегии.
г) Игнорирование внешних факторов.
д) Исключительно финансовое планирование.
11. Какие этапы включает процесс реализации управленческих решений?
а) Планирование, распределение ресурсов, контроль, корректировка.
б) Принятие решения и ожидание результата.
в) Только контроль исполнения.
г) Игнорирование обратной связи.
д) Формальное утверждение документа.
12. Какие функции выполняют коммуникации в организации?
а) Обеспечение обмена информацией.
б) Координация действий.
в) Мотивация сотрудников.
г) Контроль взаимодействий сотрудников
д) Только формальное информирование.
13. Какие факторы могут препятствовать эффективной коммуникации?
а) Языковые и культурные различия.
б) Психологические барьеры.
в) Технические неполадки.
г) Отсутствие обратной связи.
д) Все перечисленные.
14. Какие показатели отражают эффективность управления?

а) Достижение целей и адаптивность.
б) Количество сотрудников.
в) Уровень конфликтности.
г) Финансовые результаты.
д) Только формальные отчёты.
15. Что означает адаптивность организации?
а) Способность быстро реагировать на изменения.
б) Следование устаревшим процедурам.
в) Игнорирование рынка.
г) Отказ от инноваций.
д) Сохранение статуса-кво.

6.5. Примерная тематика курсовых работ (проектов)
Учебным планом не предусмотрено

6.6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
Методические рекомендации по подготовке к лекционным занятиям

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю. Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.
Работа с рекомендованной литературой:
При работе с основной и дополнительной литературой целесообразно придерживаться такой последовательности. Сначала прочитать весь заданный текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом материале, понять общий смысл прочитанного. Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом. Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др. Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана. Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. План – это схема прочитанного материала, перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов: - план-конспект – это развернутый детализированный план, в котором по наиболее сложным вопросам даются подробные пояснения, - текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника, - свободный конспект – это четко и кратко изложенные основные положения в результате глубокого изучения материала, могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом, - тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает ответ по изучаемому вопросу. В процессе изучения материала источника и составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым и удобным для работы.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практические занятия представляют особую форму сочетания теории и практики. Их назначение – углубление проработки теоретического материала предмета путем регулярной и планомерной самостоятельной работы студентов на протяжении всего курса. Процесс подготовки к практическим занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу. Непосредственное проведение практического занятия предполагает, например:
- индивидуальные выступления студентов с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;
- решение задач и упражнений по образцу;
- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности;
- выполнение контрольных работ;
- работу с тестами.
При подготовке к практическим занятиям студентам рекомендуется: внимательно ознакомиться с тематикой практического занятия; прочесть конспект лекции по теме, изучить рекомендованную литературу; составить краткий план ответа на каждый вопрос практического занятия; проверить свои знания, отвечая на вопросы для самопроверки; если встретятся незнакомые термины, обязательно обратиться к словарю и зафиксировать их в тетради. Все письменные задания выполнять в рабочей тетради. Практические занятия развивают у студентов навыки самостоятельной работы по решению конкретных задач.

Методические рекомендации по подготовке к лабораторным работам

Лабораторные работы представляют одну из форм освоения теоретического материала с одновременным формированием практических навыков в изучаемой дисциплине (модуле). Их назначение – углубление проработки теоретического материала, формирование практических навыков путем регулярной и планомерной самостоятельной работы студентов на протяжении всего курса. Процесс подготовки к лабораторным работам включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу. Непосредственное проведение лабораторной работы предполагает:
- изучение теоретического материала по теме лабораторной работы (по вопросам изучаемой темы);
- выполнение необходимых расчетов и экспериментов;
- оформление отчета с заполнением необходимых таблиц, построением графиков, подготовкой выводов по проделанным экспериментам и теоретическим расчетам;
- по каждой лабораторной работе проводится контроль: проверяется содержание отчета, проверяется усвоение теоретического материала.
Контроль усвоения теоретического материала является индивидуальным.

Методические указания по выполнению отчёта к лабораторным работам

Основным требованием по выполнению лабораторных и практических работ является полное исчерпывающее описание всей проделанной работы, позволяющее судить о полученных результатах, степени выполнения и профессиональной подготовки студентов.
Методические указания обеспечивают комплексный подход в учебной работе студентов, единство и преемственность требований к оформлению результатов работы на разных этапах обучения. С единых позиций приведены основные требования к структуре, оформлению и содержанию отчета по лабораторным и практическим работам.
Структура отчёта:
- цель работы;
- краткие теоретические сведения;
- ход выполнения работы;
- выводы.
Дополнительные элементы:
- приложения;
- библиографический список.
Требования к содержанию отчёта:
1. Титульный лист
В верхнем поле листа указывают полное наименование учебного заведения.
В среднем поле указывается вид работы, в данном случае лабораторная или практическая работа с указанием курса, по которому она выполнена, и ниже ее название. Название работы приводится без слова "тема" и в кавычки не заключается.
Далее ближе к правому краю титульного листа указывают фамилию, инициалы и группу учащегося, выполнившего работу, а также фамилию, инициалы преподавателя, принявшего работу.
В нижнем поле листа указывается место выполнения работы и год ее написания (без слова год).
2. Цель работы должна отражать тему работы, а также конкретные задачи, поставленные студенту на период выполнения работы. По объему цель работы в зависимости от сложности и многозадачности работы составляет от нескольких строк до 0,5 страницы.
3. Краткие теоретические сведения. В этом разделе излагается краткое теоретическое описание изучаемой в работе темы. Материал раздела не должен копировать содержание методического пособия или учебника по данной теме, а ограничивается изложением основных понятий, требующихся для дальнейшей обработки полученных результатов. Объем литературного обзора не должен превышать 1/3 части всего отчета.
4. Ход выполнения работы. В данном разделе подробно излагается методика выполнения работы, процесс получения данных и способ их обработки. Если используются стандартные пакеты компьютерных программ для обработки экспериментальных результатов, то необходимо обосновать возможность и целесообразность их применения, а также подробности обработки данных с их помощью.
5. Выводы по работе - кратко излагаются результаты работы, полученные в результате выполнения работы, а также краткий анализ полученных результатов.
Отчет по лабораторной работе оформляется на листе формата А4. Допускается оформление отчета по лабораторной работе в электронном виде средствами Microsoft Office. Текст работы должен быть напечатан через полтора интервала шрифтом Times New Roman, кегль – 12. Поля должны оставаться по всем четырем сторонам печатного листа: левое – не менее 30 мм, правое – не менее 10, нижнее – не менее 20 и верхнее – не 15 мм.
Для защиты лабораторной работы студент должен подготовить отчет, провести самостоятельную работу, иметь отметку о проверенном отчете.
Результаты определяются по пятибалльной системе оценок.

Методические рекомендации по выполнению реферата

Реферат – письменная работа объемом 8–10 страниц. Это краткое и точное изложение сущности какого-либо вопроса, темы. Тему реферата студент выбирает из предложенных преподавателем или может предложить свой вариант. В реферате нужны развернутые аргументы, рассуждения, сравнения. Содержание темы излагается объективно от имени автора. Функции реферата: информативная, поисковая, справочная, сигнальная, коммуникативная. Степень выполнения этих функций зависит от содержательных и формальных качеств реферата и для каких целей их использует. Требования к языку реферата: должен отличаться точностью, краткостью, ясностью и простотой.
Структура реферата:
1. Титульный лист

2. Оглавление (на отдельной странице). Указываются названия всех разделов (пунктов плана) реферата и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте реферата.
3. Введение. Аргументируется актуальность исследования, т.е. выявляется практическое и теоретическое значение данного исследования. Далее констатируется, что сделано в данной области предшественниками, перечисляются положения, которые должны быть обоснованы. Обязательно формулируются цель и задачи реферата.
4. Основная часть. Подчиняется собственному плану, что отражается в разделении текста на главы, параграфы, пункты. План основной части может быть составлен с использованием различных методов группировки материала. В случае если используется чья-либо неординарная мысль, идея, то обязательно нужно сделать ссылку на того автора, у кого взят данный материал.
5. Заключение. Последняя часть научного текста. В краткой и сжатой форме излагаются полученные результаты, представляющие собой ответ на главный вопрос исследования.
6. Приложение. Может включать графики, таблицы, расчеты.
7. Библиография (список литературы). Указывается реально использованная для написания реферата литература. Названия книг располагаются по алфавиту с указанием их выходных данных. Общие требования к построению, содержанию и оформлению».
При проверке реферата оцениваются:
- знание фактического материала, усвоение общих представлений, понятий, идей;
- характеристика реализации цели и задач исследования;
- степень обоснованности аргументов и обобщений;
- качество и ценность полученных результатов;
- использование литературных источников;
- культура письменного изложения материала;
- культура оформления материалов работы.
Правила написания научных текстов (реферат):
Здесь приводятся рекомендации по консультированию студентов относительно данного вида самостоятельной работы. Во время консультаций руководителю следует предложить к обсуждению следующие вопросы.
• Какова истинная цель Вашего научного текста – это поможет Вам разумно распределить свои силы и время.
• Важно разобраться, кто будет «читателем» Вашей работы.
• Начинать писать серьезную работу следует не раньше, чем возникнет ощущение, что по работе с источниками появились идеи, которыми можно поделиться.
• Должна быть идея, а для этого нужно научиться либо относиться к разным явлениям и фактам несколько критически (своя идея – как иная точка зрения), либо научиться увлекаться какими-то известными идеями, которые нуждаются в доработке (идея – как оптимистическая позиция и направленность на дальнейшее совершенствование уже известного).
• Писать следует ясно и понятно, стараясь основные положения формулировать четко и недвусмысленно, а также стремясь структурировать свой текст.
• Объем текста и различные оформительские требования во многом зависят от принятых в конкретном учебном заведении порядков.

Методические рекомендации по выполнению контрольных работ

Контрольная работа выполняется по вариантам. На бланке указывается факультет, курс, группа, ФИО студента. Вопросы строятся на основе тестовых и ситуативных заданий. В тестовых заданиях, выбирается правильный(ые) ответ(ы). При решении ситуативных заданий выбирается правильная последовательность действий в рассматриваемой ситуации. Проверка контрольной работы позволяет выявить и исправить допущенные студентами ошибки, указать, какие вопросы дисциплины (модуля) ими недостаточно усвоены и требуют доработки. Студент должен внимательно ознакомиться с письменными замечаниями преподавателя и приступить к их исправлению, для чего еще раз повторить соответствующий материал.

Методические рекомендации по подготовке к коллоквиуму

Коллоквиумом называется собеседование преподавателя и студента по заранее определенным контрольным вопросам. Целью коллоквиума является формирование у студента навыков анализа теоретических проблем на основе самостоятельного изучения учебной и научной литературы. На коллоквиум выносятся крупные, проблемные, нередко спорные теоретические вопросы. Упор делается на монографические работы профессора-автора данного спецкурса. От студента требуется:
- владение изученным в ходе учебного процесса материалом, относящимся к рассматриваемой проблеме;
- знание разных точек зрения, высказанных в научной литературе по соответствующей проблеме, умение сопоставлять их между собой;
- наличие собственного мнения по обсуждаемым вопросам и умение его аргументировать.
Коллоквиум - это не только форма контроля, но и метод углубления, закрепления знаний студентов, так как в ходе собеседования преподаватель разъясняет сложные вопросы, возникающие у студента в процессе изучения данного источника. Однако коллоквиум не консультация и не экзамен. Его задача добиться глубокого изучения отобранного материала, пробудить у студента стремление к чтению дополнительной социологической литературы. Подготовка к коллоквиуму начинается с установочной консультации преподавателя, на которой он разъясняет развернутую тематику проблемы, рекомендует литературу для изучения и объясняет процедуру проведения коллоквиума. Как правило, на самостоятельную подготовку к коллоквиуму студенту отводится 3-4 недели. Методические указания состоят из рекомендаций по изучению источников и литературы, вопросов для самопроверки и кратких конспектов ответа с перечислением основных фактов и событий, относящихся к пунктам плана каждой темы. Это должно помочь студентам целенаправленно организовать работу по овладению материалом и его запоминанию. При подготовке к коллоквиуму

следует, прежде всего, просмотреть конспекты лекций и практических занятий и отметить в них имеющиеся вопросы коллоквиума. Если какие-то вопросы вынесены преподавателем на самостоятельное изучение, следует обратиться к учебной литературе, рекомендованной преподавателем в качестве источника сведений.
Коллоквиум проводится в форме индивидуальной беседы преподавателя с каждым студентом или беседы в небольших группах (2-3 человека). Обычно преподаватель задает несколько кратких конкретных вопросов, позволяющих выяснить степень добросовестности работы с литературой, проверяет конспект. Далее более подробно обсуждается какая-либо сторона проблемы, что позволяет оценить уровень понимания. По итогам коллоквиума выставляется дифференцированная оценка по пятибалльной системе.

Методические рекомендации по устному опросу/самоподготовке

После изучения определенной темы по записям в конспекте и учебнику, а также решения достаточного количества соответствующих задач на практических занятиях и самостоятельно студенту рекомендуется, используя лист опорных сигналов,
воспроизвести по памяти определения, выводы формул, формулировки основных положений и доказательств. В случае необходимости следует рекомендовать еще раз внимательно разобраться в материале. Иногда недостаточность усвоения того или иного вопроса выясняется только при изучении дальнейшего материала. В этом случае надо вернуться назад и повторить плохо усвоенный материал. Важный критерий усвоения теоретического материала – умение решать задачи или пройти тестирование по пройденному материалу. Однако преподавателю следует помнить, что правильное решение задачи может получиться в результате применения механически заученных формул без понимания сущности теоретических положений.

Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям

Одним из видов внеаудиторной самостоятельной работы является подготовка к семинарским занятиям. Семинар – форма учебно-практических занятий, при которой студенты обсуждают сообщения, доклады и рефераты, выполненные ими по результатам учебных или научных исследований под руководством преподавателя. Преподаватель в этом случае является координатором обсуждений темы семинара, подготовка к которому является обязательной. Поэтому тема семинара и основные источники обсуждения предъявляются до обсуждения для детального ознакомления, изучения. Цели обсуждений направлены на формирование навыков профессиональной полемики и закрепление обсуждаемого материала. Семинар – это такая форма организации обучения, при которой на этапе подготовки доминирует самостоятельная работа учащихся с учебной литературой и другими дидактическими средствами над серией вопросов, проблем и задач, а в процессе семинара идут активное обсуждение, дискуссии и выступления учащихся, где они под руководством преподавателя делают обобщающие выводы и заключения. Семинар предназначен для углубленного изучения дисциплины, овладения методологией научного познания, то главная цель семинарских занятий – обеспечить студентам возможность овладеть навыками и умениями использования теоретического знания применительно к особенностям изучаемой отрасли.

Методические рекомендации по подготовке к эссе

Одним из видов самостоятельной работы студентов является написание творческой работы по заданной либо согласованной с преподавателем теме. Творческая работа (эссе) представляет собой оригинальное произведение объемом 500-700 слов, посвященное какой-либо значимой классической либо современной проблеме в определенной теоретической и практической области. Творческая работа не является рефератом и не должна носить описательный характер, большое место в ней должно быть уделено аргументированному представлению своей точки зрения студентами, критической оценке рассматриваемого материала и проблематики, что должно способствовать раскрытию творческих и аналитических способностей. Цели написания эссе – научиться логически верно и аргументировано строить устную и письменную речь; работать над углублением и систематизацией своих философских знаний; овладеть способностью использовать основы знаний для формирования мировоззренческой позиции. Приступая к написанию эссе, изложите в одном предложении, что именно вы будете утверждать и доказывать (свой тезис).

Методические рекомендации по подготовке к докладу

Для подготовки доклада необходимо выбрать актуальную тему. Желательно, чтобы тема была интересна докладчику и вызывала желание качественно подготовить материалы. Подготовка доклада предполагает: определение цели доклада; подбор необходимого материала, определяющего содержание доклада; составление плана доклада, распределение собранного материала в необходимой логической последовательности.
Композиция доклада имеет вступление, основную часть и заключение.
Вступление должно содержать: название доклада; сообщение основной идеи; современную оценку предмета изложения; краткое перечисление рассматриваемых вопросов; интересную для слушателей форму изложения. Основная часть, в которой необходимо раскрыть суть темы, обычно строится по принципу отчёта. Задача основной части: представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой.
Заключение – чёткое обобщение и краткие выводы по излагаемой теме.

Методические рекомендации по подготовке к собеседованию

Собеседование – средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.
Цель собеседования: проверка усвоения знаний; умений применять знания; сформированности профессионально значимых

личностных качеств.
Подготовка к собеседованию предполагает повторение пройденного материала и приобретение навыка свободного владения терминологией и фактическими данными по определенному разделу дисциплины (модуля).

Методические рекомендации по подготовке к тестированию/ итоговому тестированию

Тестирование/итоговое тестирование – это система стандартизированных заданий, определенного содержания и упорядоченных в рамках определенной стратегии предъявления, позволяющая качественно оценить структуру и эффективно измерить уровень знаний, умений и навыков по дисциплине (модулю). Тестирование позволяет оценить у студентов уровень знаний фактического материала, умения логически мыслить, способности к рефлексии и творческому подходу к решению поставленной задачи на каждом этапе их обучения.
При самостоятельной подготовке к тестированию студенту необходимо:
- четко выяснить все условия тестирования заранее (сколько тестов будет предложено, сколько времени отводится на тестирование, какова система оценки результатов);
- проконсультироваться с преподавателем по вопросу выбора учебной литературы;
- проработать информационный материал по разделу дисциплине;
- конспективно выписать из соответствующих разделов учебной дисциплины основные понятия, ключевые идеи, теоретические концепции и подходы;
- повторить теоретический материал лекций, самостоятельно изученной учебной и научной литературы, семинарских занятий.
При выполнении тестовых заданий рекомендуется:
- внимательно полностью прочитать вопрос и предлагаемые варианты ответов, выбрать правильные из них (их может быть несколько);
- при затруднении при ответе на сложный для студента вопрос целесообразно переходить к другим вопросам теста. По завершению ответов на все последующие вопросы теста необходимо вернуться к трудному вопросу и дать на него продуманный ответ;
- по окончании тестирования следует проверить правильность данных ответов на вопросы теста, чтобы избежать механических ошибок.

Методические рекомендации по подготовке к экзамену

Изучение многих общепрофессиональных и специальных дисциплин завершается экзаменом. Подготовка к экзамену способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения по конкретной дисциплине (модулю). Экзаменационная сессия – это серия экзаменов, установленных учебным планом. Между экзаменами интервал 2-4 дня, в течение студент систематизирует уже имеющиеся знания. На консультации перед экзаменом студенты должны быть ознакомлены с основными требованиями и получить ответы на возникающие в процессе подготовки
вопросы. Необходимо ориентировать студентов на систематическую подготовку к занятиям в течение семестра, что позволит использовать время экзаменационной сессии для
систематизации знаний.

Методические рекомендации по подготовке к зачету/зачету с оценкой

В ходе подготовки к зачету/зачету с оценкой студент, в первую очередь, должен систематизировать знания, полученные в ходе изучения дисциплины. К зачету/зачету с оценкой необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине (модулю). В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:
- программой дисциплины (модуля);
- перечнем знаний, умений и навыков, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебниками, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету/зачету с оценкой.
После этого у обучающихся должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине (модулю). Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и лабораторных занятиях позволит успешно освоить дисциплину (модуль) и создать хорошую базу для сдачи зачета/зачета с оценкой.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

7.1. Рекомендуемая литература	
7.1.1. Основная литература	
Л.1.1	Цветков А. Н. Основы менеджмента [Электронный ресурс]:. - Санкт-Петербург: Лань, 2021. - 192 с. – Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/156404
Л.1.2	Трачук А.В., Саяпина К.В., Астафьева О.В., Волков Л.В., Жидиков В.В., Илькевич С.В., Кузин Д.В., Линдер Н.В., Налбандян Г.Г., Обыденов А.Ю., Тарасов И.В., Трифонов П.В., Устинова О.Е., Харитонова Е.Н., Чемоданова О.Н., Трачук А.В., Саяпина К.В. Менеджмент [Электронный ресурс]:Учебник. - Москва: КноРус, 2023. - 493 с. – Режим доступа: https://book.ru/book/947541

Л.1.3	Ширяев Д.В. Теория менеджмента [Электронный ресурс]:Учебник. - Москва: Русайнс, 2023. - 240 с. – Режим доступа: https://book.ru/book/947867
Л.1.4	Цветков А. Н. Теория менеджмента [Электронный ресурс]:учебник для вузов. - Санкт-Петербург: Лань, 2023. - 344 с. – Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/310286
Л.1.5	Екимова К.В., Кулапов М.Н., Антонов В.Г., Алексеев А.Н., Бабынина Л.С., Бобков В.Н., Варфоломеев В.П., Вечкинзова Е.А., Волков А.Т., Гапоненко А.Л., Гончаренко Л.П., Гордиенко М.С., Кириллова О.Ю., Кокорев И.А., Косоруков О.А., Литвинюк А.А., Марков И.А., Масленников В.В., Мокий М.С., Мусатова Ж.Б., Нижегородцев Р.М., Одегов Ю.Г., Петренко Е.С., Полевая М.В., Прохоров А.П., Рыжакова А.В., Сидорчук Р.Р., Скоробогатых И.И., Ураев Н.Н., Чайковская Л.А., Шувалова Е.Б., Якушев А.Ж. Российское управление. В 2-х ч. Часть 1. Теоретические основы менеджмента [Электронный ресурс]:Учебник. - Москва: Русайнс, 2023. - 459 с. – Режим доступа: https://book.ru/book/945736
Л.1.6	Цветков А. Н. Основы менеджмента [Электронный ресурс]:учебник для спо. - Санкт-Петербург: Лань, 2023. - 192 с. – Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/316985
7.2. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение в том числе отечественного производства	
7.2.1	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Расширенный Russian Edition
7.2.2	Microsoft Windows 10 Pro
7.2.3	Microsoft Office 2013 Pro Plus
7.3. Перечень профессиональных баз данных, информационных справочных систем и ресурсов сети Интернет	
7.3.1	Электронно-библиотечная система "Лань". Режим доступа: https://e.lanbook.com/
7.3.2	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека онлайн". Режим доступа: https://biblioclub.ru/
7.3.3	Электронно-библиотечная система "BOOK.ru". Режим доступа: https://book.ru/
7.3.4	ПЛАТФОРМА ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЯ «РАЗУМ». Режим доступа: https://razoom.mgutm.ru/
7.3.5	Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент". Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru/
7.3.6	Научное наследие России. Режим доступа: http://e-heritage.ru/
7.3.7	Научная электронная библиотека "КиберЛенинка". Режим доступа: https://cyberleninka.ru/
7.3.8	Компьютерная справочно-правовая система "КонсультантПлюс". Режим доступа: http://www.consultant.ru/
7.3.9	Аналитический еженедельник «КоммерсантЪ-Власть». Режим доступа: http://www.kommersant.ru/vlast
7.3.10	Электронные библиотеки, словари, энциклопедии. Режим доступа: https://gigabaza.ru/
7.3.11	"Электронная библиотека учебников" . Режим доступа: http://studentam.net/
7.3.12	Научная электронная библиотека "eLIBRARY.RU". Режим доступа: https://www.elibrary.ru/

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1310 - Лаборатория Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа, лабораторных и практических занятий; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя; Классная доска; 15 рабочих мест обучающихся оснащенные ПЭВМ с подключением к сети интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду; Ноутбук переносной; Переносной проектор; Переносной экран; Учебно-наглядные пособия
8.2	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1311 - Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя; Классная доска; Учебно-наглядные пособия
8.3	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1302 - Лаборатория Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа, лабораторных и практических занятий; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочее место преподавателя; маркерная доска; 10 рабочих мест обучающихся, оснащенных ПЭВМ с подключением к сети интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду;
8.4	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1216 - Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя; Классная доска

9. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в соответствии с «Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с

ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса» Министерства образования и науки РФ от 08.04.2014г. № АК-44/05вн. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Студенты с ограниченными возможностями здоровья, в отличие от остальных студентов, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала. Подбор и разработка учебных материалов производится с учетом индивидуальных особенностей. Предусмотрена возможность обучения по индивидуальному графику, при составлении которого возможны различные варианты проведения занятий: в академической группе и индивидуально, на дому с использованием дистанционных образовательных технологий.

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы
Руководитель ОПОП
_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2027 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2027 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

==========

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы
Руководитель ОПОП
_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2028 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2028 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

==========

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы
Руководитель ОПОП
_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2029 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2029 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

==========

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы
Руководитель ОПОП
_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2030 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2030 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

СОДЕРЖАНИЕ

Практическая работа 1: Основы теории и практики менеджмента (2 часа)..... 42

Практическая работа 2: Развитие российской теории и практики управления (2 часа) 45

Практическая работа 3: Организационная структура управления (2 часа) 48

Практическая работа 4. Менеджер и его работа (2 часа) 50

Практическая работа 5: Планирование малого бизнеса с использованием метода последовательного описания действий (4 часа)..... 57

Практическая работа 6:Связующие процессы управления: принятие решений (2 часа) 60

Практическая работа 7: Коммуникации в управлении, основы переговорного процесса (2 часа) . 63

Практическая работа 8: Оценка эффективности системы управления организации (2 часа)..... 65

Практическая работа 1: Основы теории и практики менеджмента (2 часа)

Цель практической работы 1 – закрепление полученных знаний по основам менеджмента, усвоение особенностей профессии «менеджер», анализ и сравнение различных подходов к практике менеджмента.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты под руководством преподавателя проводят дискуссию, самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал, анализируют ситуации, отвечают на контрольные вопросы.

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Деятельность человека: потребность в управлении.
2. Менеджмент: концепция, искусство, профессионализм.
3. Основные закономерности и принципы менеджмента.
4. Социально-экономические условия функционирования менеджмента.

Дискуссия. Ваш оппонент говорит, что менеджеру- практику незачем знать законы управления и закономерности развития организации, достаточно только обладать «харизмой» лидера. Попробуйте доказать обратное.

Практическое задание: привести примеры, подтверждающие, что не существует «правильного» способа управления.

Задание 1.

Для данных терминов найдите соответствующее определение:

1. Принцип оптимального сочетания отраслевых и территориальных интересов
2. принцип демократического централизма
3. принцип научности
4. принцип приоритетности
5. принцип единоначалия и коллегиальности в выработке решений
6. постоянный учет психологических, возрастных, половых и культурно-этнических особенностей работников
7. принцип баланса власти
8. принцип оптимального сочетания положительной синергичности и здоровой состязательности

• важно понимать причины несовпадения целей и результатов, видеть противоречия между теорией и практикой, знать свойства больших систем и методы работы в них;

• решения должны приниматься небольшим коллективом компетентных специалистов, а за реализацию коллегиально принятого решения персональную ответственность несет руководитель организации;

• необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении, соотношение прав и ответственности между руководством и коллективом, нарушение данного баланса ведет либо к автократии в управлении, либо к охлократии (власти толпы);

• основной закон: уровень влияния руководителя на подчиненных равен степени зависимости подчиненных от руководителя;

• организация должна стремиться не только к получению максимальной выручки, но и быть социально ответственной, помогать решать проблемы региона, такие, как: экология, занятость населения, социальные, культурно-этнические и экономические проблемы;

• очередность действий устанавливается с учетом значимости этапов работ;

• в деятельности организации (через общую заинтересованность в результатах труда) (конкуренции) между ее членами;

• постоянный учет особенностей работников и их мотивации позволяет лучше управлять коллективом.

Задание 2

Дополните таблицу.

Вид менеджмента	Решаемые задачи
Стратегический	
Маркетинговый	• изучение и сегментация рынка; • позиционирование, • разработка товаров; • ценообразование; • создание систем сбыта; • распределение и сбыт созданной продукции; • реклама.
Кадровый	
Финансовый	
Инновационный	
Производственный	

Домашнее задание:

1. Проанализировать следующий подход к менеджменту: когда оценивается управление, то оценивается разумность того выбора, который менеджеры делают из доступных и альтернативных управленческих действий.

2. Привести примеры предпринимателя, менеджера и предприимчивой организации.

Вопросы для самоконтроля:

1. В какой мере и как зависит результат деятельности человека или организации от управления?
2. Какие характеристики управленческой деятельности, разновидности воздействия существуют?
3. Как социально-экономическая среда управления влияет на состав и структура проблем управления?
4. Является ли менеджмент международным явлением?
5. Существует ли теория менеджмента и в чем ее особенность?

Практическая работа 2: Развитие российской теории и практики управления (2 часа)

Цель практической работы 1 – закрепление полученных знаний по теории международного маркетинга, усвоение особенностей международного маркетинга, и специфика организации международного маркетинга, усвоение теоретических знаний при анализе кейсов.

Порядок проведения практической работы: студенты проходят тесты на соответствие, знакомятся с предлагаемыми ситуациями и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал, анализируют ситуации, отвечают на контрольные вопросы.

***Логический* конспект**

Управление экономическими процессами в России имеет глубокие исторические корни. В этом направлении развивалась и теоретическая экономическая мысль.

Так, в 1917-1921 гг. в нашей стране произошли следующие изменения:

_____

_____

_____

Вместе с тем за этот период произошли важные изменения в теории и практике управления:

_____

_____

_____

Ключевые события данного периода:

1921 г создание Центрального института труда под руководством…._____

Прошёл ряд конференций, призванных продвигать идеи НОТ:_____

_____

_____

1927 г. – для ликвидации дефицита управленческих кадров в промышленности была открыта _____

В Советской России выделилось два направления в НОТ.

1.Направление	2 Направление
Главные идеологи:	Главные идеологи:
Основные идеи	Основные идеи

Развитие управленческой мысли в этот период шло на фоне колоссального подъема народного хозяйства:

1926-1928 гг. начало индустриализации страны;

1929-1942 гг. первые предвоенные пятилетки.

Таблица 1.

Принципы управления социалистическим производством

Принцип	Содержание принципа
1	2
	Централизованное руководство народным хозяйством и предоставление хозяйственной самостоятельности коллективам предприятий
Единоначалие и коллегиальность	
	Политические задачи определяются с учетом состояния экономики, уровня ее развития, экономических законов, хозяйствование направляется на выполнение планов
Отраслевой и территориальный подход	
	Установление на длительный период направлений, темпов и пропорций развития производства от предприятия до народного хозяйства в целом
Материальное и моральное стимулирование труда	
	Построение всей системы управления производством на достижениях науки управления
Ответственность	
	Каждый работник должен быть подобран так и поставлен на такой участок, где он может выполнять порученную работу наиболее эффективно
Экономичность и эффективность	

В период Великой Отечественной войны (в 1941-1945 гг.) решались практические вопросы организации производства.

К концу 50-х годов относится и возрождение нотовского движения.

В 1967 г. прошло Всесоюзное совещание по организации труда, на котором дана

современная формулировка НОТ и выведены основные задачи НОТ:
1._____
2._____
3._____
4._____
5._____
7._____
8._____

период строительства развитого социалистического общества, именуемый в настоящее время «застойным периодом», сложилось несколько признанных научных управленческих школ управления, одна из самых известных:_____

Её основные установки:_____
_____

Период времени с 1965 г. по настоящее время характеризуется проведением в стране трех реформ, направленных на совершенствование системы управления народным хозяйством. К ним относятся:

1. Реформа системы управления экономикой 1965 г.
2. Реформа системы управления 1979 г.
3. Ускорение социально-экономического развития (1986 г.) и переход к рыночным отношениям (с 1991 г. по настоящее время).

В последние десятилетия существования СССР имело игнорирование науки и практики управления экономикой:

- не инициировалось и не поддерживалось государством проведение крупных научных исследований проблем управления;
- не осуществлялась подготовка специалистов-управленцев высшей квалификации для отраслей народного хозяйства;
- подготовка специалистов имела в основном технологическую направленность;
- мало издавалось трудов отечественных ученых в области управления, практически не публиковались работы зарубежных исследователей.

Практическая работа 3: Организационная структура управления (2 часа)

Цель практической работы 3 – углубление знаний и привитие навыков определения и составления схемы организационной структуры управления на основе ее типовых элементов.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемыми ситуациями и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал, разрабатывают решение ситуации. Работа выполняется на компьютере, результаты в конце занятия сдаются преподавателю.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение следующих понятий и объясните связь между ними: а) подразделение управления:

б) звено

управления;

в) орган управления;

г) ступень управления;

д) организационная структура управления.

2. Объясните, какие принципы осуществления связей в организационной структуре управления нарушены в следующих ситуациях:

а) подчиненный получает указания от двух руководителей – своего непосредственного и вышестоящего;

б) указания от директора непосредственно получает начальник участка;

в) руководитель функционального

подразделения дает указание начальнику цеха; г) документ проходит 10 подразделений в аппарате управления, причем только четырьмя из них осуществляется выборка информации из документа, а два подразделения вносят в документ новую информацию.

3. В приведенном ниже перечне подразделений определите, какие из них должны находиться в подчинении:

а) у заместителя директора по экономическим вопросам;

б) у заместителя директора по общим вопросам;

в) технического директора.

Подразделения: отдел техники безопасности, административно-хозяйственный отдел, планово-экономический отдел, канцелярия, отдел труда и заработной платы, финансовый отдел, отдел главного конструктора, отдел стандартизации, отдел комплектации, отдел главного технолога, группа экономического анализа, отдел главного механика.

4. Найдите 4 организационно-управленческие ошибки в следующих сообщениях:

а) начальник планово-экономического отдела завода приказал зам. директора по экономическим вопросам ускорить расчет калькуляции на вновь изготавливаемое изделие;

б) начальник планово-экономического отдела завода вызвал к себе в кабинет начальника цеха № 15 и приказал ему принять меры по ускорению производства изделия № 17.

Задание 1

1. Составьте организационную структуру управления промышленного предприятия (используя список примерного состава органов управления).

2. Проанализируйте составленную Вами организационную структуру. При анализе определите: а) сколько и каких подразделений имеется в аппарате управления; б) насколько эффективна их деятельность, нельзя ли сократить некоторые из них; в)

проанализируйте реальный состав работников аппарата, определите численность административно-хозяйственного аппарата, специалистов, технических исполнителей и найдите соотношение между ними по численности. Примерный состав органов управления для составления схемы организационной структуры управления предприятием:

1) отдел главного технолога; 2) административно-хозяйственный отдел; 3) отдел главного механика; 4) отдел кадров; 5) юрисконсульты; 6) зам. директора по экономическим вопросам; 7) отдел главного конструктора; 8) зам. директора по общим вопросам; 9) гл. инженер; 10) финансовый отдел; 11) отдел труда и заработной платы; 12) бюро рационализаторских предложений и изобретательства; 13) отдел материально-технического снабжения; 14) отдел комплектации и кооперации; 15) зам. директора по производству; 16) гл. бухгалтер; 17) технический архив; 18) производственный отдел; 19) директор; 20) планово-экономический отдел; 21) зам. директора по кадрам; 22) отдел главного энергетика; 23) машинописное бюро; 24) отдел стандартизации; 25) отдел сбыта; 26) отдел главного метролога; 27) отдел технического обучения; 28) отдел технического контроля; 29) отдел научно-технической информации; 30) зам. директора по коммерческим вопросам и сбыту; 31) канцелярия; 32) зам. директора по материально-техническому обеспечению; 33) производственные цеха.

Практическая работа 4. Менеджер и его работа (2 часа)

Цель практической работы 4 – закрепление темы «Управленческие роли руководителя».

Порядок проведения практической работы (2 часа): для подготовки к работе над кейсом студенты дают ответы на вопросы в форме диспута, студенты знакомятся с предлагаемой ситуацией и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал, разрабатывают решение ситуации. Работа выполняется устно. Задание общее, выполняется по микрогруппам.

Вопросы для обсуждения

1. Роли и обязательства менеджера в организации.
2. Содержание работы менеджера и качества менеджера.
3. Этика и этикет бизнесмена, менеджера.
4. Оценка личностных ограничений менеджера и способы их преодоления в работе.
5. Психологическое тестирование на оценку личностных способностей.

Практическая работа:

Выполнение заданий (по микрогруппам):

группа А: проиллюстрируйте характеристики руководителя, способного эффективно управлять,

группа Б: охарактеризуйте параметры ограничений эффективного руководства,

Группа В: предложите план действий по преодолению ограничений неэффективного руководства.

Представление и обсуждение выполненных заданий.

Домашнее задание: 1. Составьте тайм-менеджмент для следующих категорий людей (на выбор):

- студента,
- домохозяйки,
- депутата,
- пенсионера,
- и т.д.

Задание 1

«Форд» - вчера, сегодня, завтра

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным»

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «ТИ», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Форд, как уже отмечалось, был несгибаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шляться взад и вперед», — говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторе» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторе» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторе», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долл., который Форд скопил в удачные времена. Форд — вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания — в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта. В своем смелом продвижении вперед, нацеленном на то, чтобы избавиться от оков «исторических» традиций, «Форд» планировала переход к единой совокупности технологических процессов и систем, которая должна пронизывать все стороны деятельности компании: конструирование, производство, снабжение и сбыт.

В случае успеха компания «Форд» установила бы новые высокие стандарты, до которых нелегко будет дотянуться большинству конкурентов.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Ясно, что в теперешней ситуации перепроизводства и сокращения прибыли они не могут себе больше позволить роскошь дублирования. Слишком расточительно, например, разрабатывая автомобиль класса «Эскорт» для Европы, параллельно разрабатывать аналогичную по классу, но совершенно иную по исполнению машину для Северной Америки. А это как раз то, что и делала компания «Форд» до сих пор из-за своей укоренившейся традиции деления на независимые региональные «вотчины». Однако сейчас компания осознала необходимость с этим порвать. Главная проблема компании «Форд» (в равной мере это относилось и к ее главному отечественному сопернику — самой крупной в мире автомобилестроительной фирме «Дженерал Моторе») в том, что на ней лежало тяжкое бремя «исторического наследия», от чего практически свободны ее более гибкие японские конкуренты.

Крупные японские фирмы — «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» — сколь-нибудь

значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов — «Форд Европа» и «Дженерал Моторе Европа» — создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний — производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции направлений — в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один — в Европе.

Европейский ЦАП со своими исследовательскими и конструкторскими центрами, которые были бы размещены в Великобритании и Германии, должен был заниматься малыми и средними переднеприводными автомобилями. При этом его деятельность не была бы

ограничена определенными регионами, наоборот, она охватывала бы все автомобильное заводы, выпускающие такие машины, будь то в США или Европе. Он занимался бы разработкой автомашин классов «Фиеста», «Эскорт» и «Мондео» в Европе и Северной Америке. Функции четырех остальных ЦАП должны были выполнять расположенные в США фордовский исследовательский и конструкторский центр в Дирборне под Детройтом (штат Мичиган). Эти ЦАП занимались бы: первый — большими переднеприводными автомобилями (типа «Форд Таурус»); второй — заднеприводными автомобилями (такими, как «Форд Граун Виктория», а позднее также машиной класса «Ягуар», хотя производство «Ягуаров» будет по- прежнему базироваться в Великобритании); третий — грузовиками для личного пользования (такими, как многоцелевая машина «Форд Уиндстар»); четвертый — грузовиками коммерческого назначения. Этот последний ЦАП взял бы на себя начатую в Европе разработку очень удачного грузовика-фургона «Форд Транзит».

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», — считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рыка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании».

Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2 — 3 млрд. долл. в год.

Уже более десяти лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня»—так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х гг., когда была предложена обшая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе и Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в

начале 80-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации 6-миллиард-ной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо»/»Меркьюри Топаз» в Северной Америке.

Когда компания «Форд Мотор» собиралась выпустить осенью 1993 г. свой новый «Форд-Контур» и его собрата «Меркурий-Мистик», у обоих автомобилей был бы такой же двигатель и такой же привод, как и у новой в то время европейской модели «Мондео». Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему. Однако по расчетам этот глобальный проект обошелся бы отнюдь не в 6 млрд. долл., которые были влжены в создание семейства модели «Мондео».

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» — так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штат Мичиган). Другие главные центры — в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет фордовскому инженеру в Дантоне, к примеру, передавать в Дирборн огромные компьютерные файлы трехмерных чертежей модели конца 90-х гг. В Мичигане конструктор может получить эти чертежи на рабочей станции, позвонить по телефону английскому коллеге и работать вместе с ним, анализируя экранное изображение и даже рассматривая эту трехмерную картинку со всех сторон. Через несколько часов файлы информации могут быть переданы через спутник или по волоконно-оптической связи в Турин, где компьютеризированная формовочная машина может за несколько часов выдать модель в глине или пластмассе. В каждой точке этой системы «Форд» может использовать местных экспертов или оборудование на благо компании в целом.

«Это позволяет более эффективно использовать наши ресурсы, — сказал Джек Телнак, новоназначенный вице-президент по объединенному проектированию фирмы «Форд», работающий в Дирборне. — Одним нажатием кнопки мы оказываемся в любом конструкторском -бюро».- Дж. Телнак надеется, что эта новая структура даст возможность инженерам, производственникам и поставщикам, находящихся в разных уголках земли, включиться в проектирование на ранних стадиях; поэтому, когда прототип новой модели выедет из заводских ворот, он не будет нуждаться в существенных переработках. До 40% расходов на новую модель вызваны переделками уже готовой машины.

Теперь инженеры могут быстро обменяться информацией и ре-шить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие

сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35 месяцев, что ушли на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США — 54 месяца.

Разумеется, «Форд» — не единственная компания—производи тель автомобилей, пользующаяся компьютерным проектированием. Но компания утверждает, что она создала всемирную электронную сеть, и многие аплодируют этому новшеству. Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия. Но с чисто технологической точки зрения предпринятая компанией «Форд» реорганизация — «очень смелый, отважный шаг, время которого пришло», — так сказал Рон Хилл, являющийся руководителем отдела транспортного дизайна.

Создание трехмерного образа автомобиля на экране компьютера, который можно перемещать и рассматривать в разных перспективах, потребовало сложных математических формул, заключающих в себе массу информации — 50 Мбт или больше, что превышает общий объем памяти большинства отечественных компьютеров. И хотя подобные солидные файлы — «легкая закуска» для мощных рабочих станций, быстрая обработка такого объема информации и стремительная ее передача по всему миру не всегда оказывались легкой задачей.

Конструирование на расстоянии. Ниже приводится пример того, как действует глобальная система конструкторских работ Компании «Форд» (указанные часы соответствуют американскому восточному дневному времени).

5:30утра. С компьютерной рабочей станции в Дантоне (Англия) инженер-координатор передает файл объемом 100 Мбт в конструкторский отдел в Дирборне (США, штат Мичиган). Файл содержит подробные чертежи автомобиля, выпуск которого планируется на конец 90-х гг. Информация во время передачи кодируется и дешифруется по поступлению в Дирборн.

5:45 утра. Передача закончена, конструктор в Дирборне пересылает информацию на рабочую станцию и приступает к доработке.

8:00 утра. Конструктор в Дирборне звонит по телефону координатору в Дантоне; обмениваясь устными замечаниями, они вносят в файл последние исправления. Перед глазами у каждого одна и та же картинка на дисплее, и они видят, как вносятся исправления.

1:30 утра. Исправленные чертежи передаются в одно из конструкторских бюро «Форд» — в Турин (Италия). Это занимает тоже 15 мин.

1:30 дня. Бюро в Дирборне, Дантоне и Турине включаются в перекличку, в ходе которой идет обмен устными замечаниями и Информацией. Обсуждаются последние поправки, все участники совещания видят эти изменения на своих дисплеях.

2:00дня. Руководствуясь указаниями компьютерного файла, автоматическая формовочная машина в Турине приступает к созданию новой модели автомобиля в глине.

Возможность строить глобальные планы на будущее компания «Форд» получила совсем недавно. В 1991—1992 гг. компания несла большие убытки и лишь в последующие годы снова стала работать с прибылью. Первый квартал 1994 г. (компания только что подвела итоги) показал, что результаты улучшаются. Оборот достиг 34,8 млрд. долл. (рост на 4,4 млрд. долл.). Начинала приносить первые плоды затеянная компанией «Форд» гигантская программа реструктуризации под названием «Форд 2000». Главный ее вдохновитель — президент фирмы Алекс Тротман. Ее цель в самом общем виде — превратить довольно разрозненные и действующие самостоятельно подразделения компании по всему миру в единый организм и добиться за счет этого снижения расходов

на 2 млрд. долл., присутствия во всех секторах мирового автомобильного рынка и более гибкого реагирования на его требования.

Суть программы «Форд 2000» — «универсальность» и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно

сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Типичные представители нового поколения «универсальных» машин — «Мондео» и «Фиеста». Гамма будет всеохватывающей. В ней будет и готовящийся к производству моно- спейс «Форд Гэлэкси», и даже маленькая городская машина, пока известная под кодовым названием «Ка»; она должна была появиться в конце 1995 г.

Говорить о результатах программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет — ориентация на весь мир. Программа «Форд 2000» перекраивает всю структуру фирмы. Президент компании «Форд» Алекс Тротман назвал ее «самой большой переделкой за всю историю компании».

Алекс Тротман руководит компанией «Форд» около двух лет. Его недаром называют «Мистер Форд 2000»: программа по объединению «Форд Европа» и «Форд Америка» — его детище. После прихода Тротмана в фирму (он совмещает здесь функции президента и исполнительного директора) значительно изменилась ее политика. При нем началось сотрудничество между материками: американские и европейские разработчики совместно занялись дорожными дредноутами и микролитражками.

Главная задача — преодолеть традиционный барьер между европейским и американским рынками. Причем речь идет не только о конкретных моделях» но и о всей структуре производства: сейчас в Европе и Америке машины производятся независимо, сотрудничество в изготовлении комплектующих практически отсутствует. С начала 1994 г. компания «Форд» стремилась к тому, чтобы закупать у ограниченного круга поставщиков комплектующие, которые можно использовать по обе стороны Атлантики. Для этого «Форд», как отмечалось, создал пять центров (четыре—в США и один — в Европе), каждый из которых занимается одним типом машин. В специализации центров учитываются вкусы местного рынка. Американские центры отвечают за традиционно популярные на местном рынке большие седаны, грузовики-пикапы и минивэны, европейский центр (он базируется одновременно в Англии и Германии) — за переднеприводные автомобили малого и среднего класса. Этот сегмент мирового авторынка растет сейчас быстрее других и уже составляет 25 млн. машин в год. Кроме того, в ведении Европейского центра будет находиться производство всех четырехцилиндровых моторов и механических коробок передач. Здесь опять чувствуется груз традиций — американский рынок недолюбливает как первое (моторы там должны быть большие, многоцилиндровые), так и второе (почти 90% американских машин оснащены автоматическими коробками передач).

Программа «Форд 2000» позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь — мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за их пределами. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) — время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель — сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора — с одного года до трех месяцев.

В 1995 г. проект «Форд 2000» должен был быть распространен на Азию и Латинскую Америку, а первые по-настоящему мировые модели предполагалось выпустить в 1997 г. Планируется, что к концу века «Форд 2000» позволит компании сэкономить 2—3 млрд. долл. Такая «грубая» оценка не должна удивлять. Программа разработана весьма приблизительно и дополняется одновременно с ее реализацией. Она претерпела значительные изменения даже за прошедшие полгода: появилось 16 «подпрограмм», а количество различных комбинаций «мотор + коробка скоростей» было сокращено по сравнению с первоначальными планами почти на треть.

Основа роста компании «Форд» — повышение рентабельности. В 1993 г. прибыль составила 2,5 млрд. долл., а в следующем году увеличилась более чем вдвое — до 5,3 млрд. долл. (хотя оборот вырос всего на 18%). В первом квартале 1994 г. чистая прибыль составила 1,5 млрд. долл. (против 0,9 млрд. долл. в 1993 г.). Таким образом, у фирмы появилась возможность потратить часть средств на реструктуризацию, которая нацелена на еще большее увеличение все той же рентабельности: компания «Форд» не останавливается на достигнутом. Серьезной реорганизации уже подвергся управленческий аппарат компании. Всего за полгода его структура была «облегчена» на 15%. Вместо 11 постоянных комитетов в фирме их теперь всего 3, а количество ступеней в иерархической лестнице уменьшилось с 11 до 7. Судя по всему, произойдет и значительное сокращение рабочих мест. Официальная статистика не ведется, иначе, наверное, все рабочие сразу бы забастовали. Однако сокращения, объясняемые «упадком европейского рынка», уже начались. Второй акцент в нынешней деятельности компании «Форд» — перенос активности за океан. В 1994 г. увеличение прибыли объясняется прежде всего европейской деятельностью фирмы: здесь произошел почти двукратный рост доходов, со 157 млн. до 316 млн. долл. При этом в Северной Америке результаты деятельности компании практически не изменились: 825 млн. долл. в первом квартале 1994 г. (816 млн. долл. за аналогичный период 1993 г.)- На «домашнем» рынке компания имела успех в единственном секторе — легких грузовиков.

На родине компанию «Форд» в 1993 г. потеснили другие фирмы, ее доля сократилась (правда, не сильно — на 0,5%, однако, важна тенденция) до 21,6%. Так что без переориентации на Европу фирме действительно трудно ожидать успехов. В Европе (на рынке легковых автомобилей) в указанном году наблюдался на первый взгляд незначительный, но на самом деле весьма показательный прогресс: рост объема продаж на 0,3% (до 11,8%). Здесь компания «Форд» по этому показателю на втором месте. Основой успеха стали «Фиеста» (нынешняя модель была запущена в 1989 г.) и «Эскорт». Правда, компания «Форд» продвигается в Европе и в таких секторах, как внедорожники («Форд Маврик») и спортивные купе («Форд Проуб»). Но в том и состоит идея реструктуризации компании «Форд», чтобы присутствовать на всех континентах во всех секторах. Поэтому фирма производит в Европе моноспейсы («Форд Гэлэкси»), а также продает большие машины («Форд Скорпио» пользуется высоким спросом в Германии). Кроме того, фирма собирается начать освоение рынка мини-машин вроде «Рено Твинго» или «Фиат Синквесенто». Такая машина, пока называющаяся, как было сказано выше, просто «Ка», появилась на Женевском салоне в конце 1995 г.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд» с точки зрения ее взаимодействия с внешним окружением?

2. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х г.?

3. Почему Г. Форда называют великим руководителем? Кого еще из великих руководителей бизнеса вы знаете?

4. Каких управленческих принципов и концепций придерживался Г. Форд? Каких принципов и концепций придерживаются современные руководители российских компаний?

Вопросы для самоконтроля:

1. В чём сущность профессии менеджера и роль в обществе?
2. Сравните роли менеджера и предпринимателя?
3. Каковы источники формирования способностей к эффективному управлению?
4. Власть, управление, риск, планирование: взаимосвязь понятий.
5. Определите различия между понятиями власти и авторитета руководителя организации.

Практическая работа 5: Планирование малого бизнеса с использованием метода последовательного описания действий (4 часа)

Цель практической работы 5: Практическая работа заключается в разработке этапов по содержанию деятельности вновь созданного предприятия из предоставления определенного вида услуг или анализа и совершенствования реально действующего.

Порядок проведения практической работы (4 часа):

Часть первая. Необходимо дать ответы на следующие вопросы:

1. Каким делом Вы хотели бы заниматься?
2. Какие потребности людей Вы хотите удовлетворить?
3. Каких клиентов Вы хотите обслуживать?
4. Как Вы планируете это делать?

Часть вторая. Сформулируйте цель Вашего предприятия фразой из 20–25 слов.

2. Характеристика услуг

Часть первая. Постройте таблицу, перечислите в ней все виды услуг, предлагаемые Вашей фирмой. Укажите, каким образом Вы хотите их предоставить. Их свойства (В чем они заключаются?), их польза (Что они дают клиенту? Почему клиент ими пользуется?).

Часть вторая. Дайте ответ на вопрос, используя следующую шкалу оценок: отлично, хорошо, удовлетворительно, плохо. Дайте объяснение к каждому вопросу:

1. Каким будет качество Ваших услуг?
2. Насколько Ваши услуги оправдывают ожидание клиента?
3. В какой мере наименования Ваших услуг раскрывают их пользу для клиента?
4. Если Ваша фирма предлагает разные виды услуг, то совместимы ли они между собой?
5. Есть ли в распоряжении Вашей фирмы все необходимое для предоставления данного вида услуг?
6. Есть ли у Вас необходимые материалы и легко ли Вы их достанете?

3. Ценообразование

1. Какие цены на Ваши услуги? (В сравнении со среднерыночными).
2. Вы осуществляете оплату наличностью или обслуживаете в кредит?
3. Какие виды скидок предлагает Ваша фирма?
4. Берете ли Вы оплату за непредвиденные услуги?
5. Какие цены предусматриваете установить (твердые, гибкие)?
6. Как с вашей точки зрения клиенты будут воспринимать цены?
7. Считаете ли Вы Ваши цены конкурентоспособными? Обобщите Ваши ответы.

4. Реклама

Дайте полные ответы на следующие вопросы:

1. Как можно убедить людей пользоваться Вашими услугами?

2. Как организовать прямое предложение услуг?

3. Как лучше использовать средства информации?

4. Какие следует организовать публичные выступления?

5. Какие следует использовать личные связи с целью рекламы?

6. Какие стимулы необходимо предложить?

7. Как организовать рекламу по почте?

8. В какой мере следует использовать платные объявления?

9. Как лучше использовать телефон с целью рекламы? Обобщая ответы на данные вопросы, подготовьте план рекламы и пропаганды услуг Вашей фирмы.

5. Характеристика клиентуры

1. Какой средний возраст Ваших клиентов? (Младше 25 лет; 26–30; 31–35; 36–40; 41–50; 51–60; старше 60 лет).

2. Какое соотношение мужчин и женщин среди Вашей клиентуры?

3. Где живут Ваши клиенты?

4. Какой среднегодовой доход Ваших клиентов?

5. Назовите основную причину, побуждающую их к пользованию Вашими услугами.

6. Клиенты-предприятия:

1. Какие предприятия являются Вашими клиентами (по численности персонала, величине основного капитала)? Как давно они существуют? Какая их перспектива?

2. Где они находятся?

3. Какой среднегодовой объем реализации их продукции? Выводы: обобщите все ответы на вопрос и определите пять общих характеристик Вашей клиентуры.

7. Общение и обслуживание клиентов

Часть первая. Общение с клиентами.

1. Взгляните на рекламные брошюры, фирменные бланки

и визитки Вашей фирмы. Какое впечатление о фирме произведут эти предметы у клиента?

2. Допускаются ли описки в письмах, посылаемых Вашей фирмой?

3. Как Вы или Ваши служащие будут отвечать по телефону? (Как часто Вы будете поднимать телефонную трубку? Каким тоном будете разговаривать? Какой у Вас будет темп речи? Как часто Вы будете произносить слова?).

4. Всегда ли Ваш телефон будет работать в рабочее время?

5. Как быстро Вы будете реагировать на деловые звонки и визиты?

6. Каким образом Вы будете улаживать споры между фирмой и клиентом?

7. Какое впечатление произведет Ваше помещение на клиентов?

8. Как долго Ваш посетитель будет ожидать приема?

Часть вторая. Обслуживание клиентов.

1. Намереваетесь ли Вы усилить информирование клиентов относительно предоставления услуг?

2. Насколько срочно Вы планируете выполнять заказ Вашей клиентуры?

3. Какой порядок обслуживания клиентов Вы установите на

Вашей фирме? (Сформулируйте одной фразой).

4. Чем обслуживание на Вашей фирме будет отличаться от обслуживания клиентов на других фирмах?

Выводы: обобщая ответы на поставленные выше вопросы, изложите кратко содержание отношений, которые Вы будете строить с Вашими клиентами, и как будете их

обслуживать в Вашей фирме.

8. Конкуренция

1. Охарактеризуйте своих конкурентов.

Конкурирующая фирма	Услуги	Цены	Способы рекламы	Клиенты

2. Проанализируйте преимущества и слабые стороны конкурентов.

Конкурирующая фирма	Преимущества	Недостатки

9. Прогноз на будущее

1. Составьте и заполните таблицу по форме.

Факторы, которые могут повлиять на деятельность предприятия	Как могут данные факторы повлиять на деятельность предприятия

2. Коротко изложите прогнозы относительно деятельности

Вашего предприятия в текущем и будущем годах.

10. Тенденции в Вашей отрасли и их влияние

1. Какие назревающие изменения в Вашей отрасли могут повлиять на деятельность Вашего предприятия?

2. Какие будущие изменения в сфере услуг отрасли могут повлиять на Вашу деятельность?

3. Какие изменения в оплате труда могут отразиться в деятельности Вашего предприятия?

4. Какие изменения в системе управления могут касаться работы Вашего предприятия? Сделайте общие выводы.

Практическая работа 6:Связующие процессы управления: принятие решений (2 часа)

Цель семинарского занятия 6 – формирование практического профессионального умения осуществлять планирование бизнес – процессов организации, определения реальных перспектив деятельности предприятия на рынке.

Порядок проведения практической работы (2 часа): для подготовки к работе над кейсом студенты дают ответы на вопросы в форме диспута, студенты знакомятся с предлагаемой ситуацией и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал, разрабатывают решение ситуации. Работа выполняется устно. Задание общее, т. к. в большой степени требует творческого подхода.

Вопросы для обсуждения

1. Природа управленческих решений.
2. Организационные решения и выбор диверсификационных альтернатив.
3. Рациональное решение управленческих проблем.
4. Среда принятия решений.
5. Информационные и поведенческие ограничения.
6. Взаимозависимость решений и процесс прогнозирования.

Дискуссия: «Принятие решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда». Прокомментируйте ответ.

Практическое задание: разбор конкретной ситуации «Программа Медэкс».

Задание 1

Конкретная ситуация Программы «Медэкс»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и

В некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев — маркетинг; Екатерина Семина — операции; Алексей Хитин — развитие систем; Дмитрий Боровской — финансы и учет; Ахмет Багиров — системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были

Контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко: Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания — это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

Боровской: Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что 1Ы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

Петренко: Насколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровской: Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко: Так что ты предлагаешь?

Боровской: Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30%.

Толкачев: Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов... может не тех,

кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

Толкачев: Я не знаю.

Боровской: Мне кажется, около 80%.

Петренко: Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

Толкачев: Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин: Может быть мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для про граммы «В», и тогда Центральный кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эппл»

Семина: Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек»

Петренко: Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться Лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс ? Разве компании «Медсис тем» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

Толкачев: В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

Петренко: Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

Багиров: Мне особо нечего сказать — это же проблема маркетинга. Мне так кажется...

Семина: Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть, нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное

Боровской: Что конкретно мы должны знать?

Петренко: Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.

Семина: Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00.

Боровской: Почему бы нам просто не поднять цену на 20% для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35% 1згод.

Петренко: Что ты думаешь, Феликс?

Толкачев: Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т.е. как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.

2. Каким различным интересам служили эти заявления (т.е. вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т.п.)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.

3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решения на

заседании? Какие методы принятия решения он использовал?

4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?

5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.

6. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

Домашнее задание:

1. Составьте план, который позволит вам принимать эффективные решения.

2. Постройте матрицу взаимосвязи между выбором системы, механизма, процесса управления и размерами фирмы, потенциалом персонала.

Вопросы для самоконтроля:

1. Каковы различия между решениями, основанными на суждениях, и рациональными решениями?

2. Изложите различия между решениями, принимаемыми в условиях определенности, риска и неопределенности.

3. Как влияет фактор времени на среду принятия решений?

4. Существует ли и каковы процедуры разработки и принятия неформальных решений?

5. Сравните качественные и количественные методы прогнозирования?

Практическая работа 7: Коммуникации в управлении, основы переговорного процесса (2 часа)

Цель практической работы 7 – закрепление полученных знаний по теории международного маркетинга, усвоение особенностей международного маркетинга, и специфика организации международного маркетинга, усвоение теоретических знаний при анализе кейсов.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты проходят тесты на соответствие, знакомятся с предлагаемыми ситуациями и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал, анализируют ситуации, отвечают на контрольные вопросы.

Вопросы для обсуждения

1. Выполнение заданий по формированию практического навыка эффективного общения. Работа в парах: «передача информации».

- Сообщение секретарю о важнейших делах недели.
- Сообщение вышестоящему руководителю о проблеме, с которой вы столкнулись.
- Поощрение подчиненного похвалой.
- Выяснение реакции работников на Ваши идеи.
- Сообщение информации руководителю другого отдела об изменениях, которые могут отразиться на работе его отдела.

Дискуссия. Если нарушены информационные связи, то и не может быть коммуникаций. Обоснуйте ответ.

Задание 1

Конкретная ситуация «Бутики Христодара»

Жанна Христодар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христодар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христодара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христодара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один – торговое, а другой – политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2—3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же

как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное — деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы к ситуации

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар - отец?

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем сущность шума и обратной связи для процесса коммуникации в организации?
2. Охарактеризуйте проблему противоречия и согласия в коммуникационном процессе внутри организации?
3. Опишите методы, которыми могут воспользоваться руководители для совершенствования своих межличностных информационных контактов?
4. Каким образом стандартизированная форма проведения совещаний способствует совершенствованию обмена информацией?

Практическая работа 8: Оценка эффективности системы управления организации (2 часа)

Цель практической работы 8 – формирование практического профессионального умения осуществлять планирование бизнес – процессов организации, определения реальных перспектив деятельности предприятия на рынке.

Порядок проведения практической работы (*2* часа): студенты знакомятся с предлагаемыми ситуациями и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал, разрабатывают решение ситуации. Работа выполняется на компьютере, результаты в конце занятия сдаются преподавателю.

Задание 1

На основании имеющихся даны о результатах деятельности предприятия за 2021-2022 г.г. провести анализ эффективности его деятельности по основным критериям и рассчитать комплексный показатель эффективности.

Таблица 31

Основные показатели деятельности предприятия

Показатели	2021 г.	2022 г.
1	2	3
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	73522	77129
Денежная выручка, тыс. руб.	583 678	656 626
Себестоимость товарной продукции, тыс. руб.	432 354	479 289
Затраты на 1 руб. товарной продукции, руб.	9,05	9,11
Фонд заработной платы, тыс. руб.	60345	66 501
Среднемесячная зарплата 1 работника, руб.	165,8	177,8
Балансовая прибыль, тыс. руб.	59 692	69 507
Рентабельность основной деятельности, %	10,37%	11,61%
Среднегодовая численность работников, чел.	166	210
Численность работников управления, чел.	20	22
Оплата труда работников управления, тыс. руб.	49180	51871
Общие расходы на управление, тыс. руб.	4237	4988
Потери рабочего времени, чел.- дней	9,12	8,93
Текучесть персонала, %	3,12	3,25
Внедрение НТП, млн. руб.	2,1	2,3

Для этого рассмотрим сначала базовые значения для выполнения всех необходимых расчетов.

Таблица 32

Исходные данные для анализа

Исходные данные		
Наименование показателя	Базисное значение	Отчетный период
Балансовая прибыль, тыс.руб.	59 692	69 507
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	66 501	79 759
Стоимость ОПФ, тыс.руб.	73522	77129
Объем товарной продукции, тыс.руб.	656 626	725 644
Выпуск продукции высшего качества, тыс.руб.		724000
Затраты на 1 руб.товарной продукции, коп.	88	88
Качество продукции, %	100	99,773
Потери рабочего времени на 1 работника, чел.-дней	5	4,50
Текучесть персонала, %	3	20,00
Количество уволенных за период, чел		8
Уровень трудовой дисциплины, балл	10	9

Соотношение темпов роста ПТ и ОТ, %	100	
Внедрение НТП, млн.руб.	0,4	0,8
Среднесписочная численность работников, чел.	36	40
Себестоимость продукции, тыс.руб.		514 641
Суммарные потери времени, чел./дней		180