

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**ОП.02 Основы менеджмента**

программы подготовки специалистов среднего звена

**35.02.12 Садово-парковое и ландшафтное строительство**

Форма обучения: очная

Владивосток 2022

Рабочая программа учебной дисциплины ОП.02 «Основы менеджмента» разработана в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 35.02.12 Садово- парковое и ландшафтное строительство, утвержденного приказом Минобрнауки России от 07.05.2014 г. приказ № 461, примерной образовательной программой.

Разработчик: Е.В. Лихачева, преподаватель

Рассмотрено и одобрено на заседании Методического совета КИМК

от «25» апреля 2022 г. протокол № 2

Председатель Методического совета КИМК



И.Л. Ключко

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | Общие сведения                                   | 4  |
| 2 | Структура и содержание учебной дисциплины        | 6  |
| 3 | Условия реализации программы дисциплины          | 9  |
| 4 | Контроль результатов освоения учебной дисциплины | 10 |

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### 1.1 Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Учебная дисциплина ОП.02 Основы менеджмента является частью общепрофессионального цикла основной образовательной программы (далее ООП) в соответствии с ФГОС СПО по специальности 35.02.12 Садово-парковое и ландшафтное строительство

### 1.2 Цель и планируемые результаты освоения дисциплины

По итогам освоения дисциплины, обучающиеся должны продемонстрировать результаты обучения, соотнесённые с результатами освоения ООП СПО, приведенные в таблице.

| Код компетенции   | Умения   | Знания   |
|---|--|--|
| ОК.1 ОК.2 ОК.3<br>ОК.4 ОК.5 ОК.6<br>ОК.7 ОК.8, ОК.9<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 2.1-2.4<br>ПК 3.1-3.3 | У1 применять современные технологии управления организацией;<br><br>У2 оформлять основные документы по регистрации организаций;<br><br>У3 вести документооборот организации; | З 1 основы организации и планирования деятельности организации;<br><br>З 2 основы управления организацией;<br><br>З 3 современные технологии управления организацией;<br><br>З 4 принципы делового общения в коллективе; |

## 2 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1 Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

| Вид учебной работы  | Объем часов |
|---|-------------|
| <b>Объем образовательной программы учебной дисциплины</b> | 96          |
| в том числе:  |             |
| – теоретическое обучение                                  | 32          |
| – практические занятия                                    | 32          |
| – лабораторные занятия                                    | -           |
| – курсовая работа (проект)                                | -           |
| – самостоятельная работа студента                         | 32          |

## 2.2. Тематический план и содержание ОП.02 Основы менеджмента

|   | Наименование разделов и тем   | Содержание учебного материала и формы организации деятельности студентов  | Объем часов | Коды компетенций, формирование которых способствует элементу программы           |
|---|---|---|-------------|--|
| 1 | 2   | 3   |             | 5  |
|   | <b>Раздел 1. Организационно-правовые основы менеджмента</b>                       |   | 24          |  |
| 1 | <b>Тема 1.1. Методические и организационно-правовые основы менеджмента</b>        | <p><b>Содержание учебного материала</b></p> <p>1. Введение в менеджмент.<br/>2. Природа управления и исторические тенденции его развития.</p> <p><b>В том числе, практических занятий</b><br/>Сравнение понятий «менеджмент» и «управление».</p> <p><b>Самостоятельная работа обучающихся:</b> прорабатывание конспектов занятий, заполнение таблицы: «Характеристика школ и подходов менеджмента».</p>   | 4           | ОК.1 ОК.2<br>ОК.4 ОК.5<br>ОК.6<br>ПК 1.1<br>ПК 2.1-2.4<br>ПК 3.3                 |
| 2 | <b>Тема № 1.2. Правовое регулирование управленческой деятельности организации</b> | <p><b>Содержание учебного материала</b></p> <p>1. Правовое регулирование управленческой деятельности организации<br/>2. Интегрированные процессы в менеджменте</p> <p><b>В том числе практических занятий:</b><br/>Изучение нормативных актов, регулирующих менеджмент</p> <p><b>Самостоятельная работа обучающихся:</b> объяснение общих и специальных принципов менеджмента; характеристика основных функций менеджмента; заполнение таблицы: «Характеристика основных теорий мотивации».</p> | 4           | ОК.1, ОК.3<br>ОК.4 ОК.5,<br>ОК.7<br>ОК.8, ОК.9<br>ПК 1.2<br>ПК 2.1,2.2<br>ПК 3.1 |
|   | <b>Раздел 2. Менеджмент в организации</b>   |   | 36          |  |
| 3 | <b>Тема 2.1 Внешняя и внутренняя среда организации</b>                            | <p><b>Содержание учебного материала</b></p> <p>1. Внешняя и внутренняя среда организации<br/>2. Эффективность менеджмента</p> <p><b>В том числе практических занятий:</b> решение кейсов</p> <p><b>Самостоятельная работа обучающихся:</b> составление схемы «Процедура принятия управленческого решения»; перечисление требований теории и практики, предъявляемые к управленческим решениям; характеристика основных подходов к</p>   | 4           | ОК.4 ОК.5<br>ОК.6 ОК.7<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 2.3<br>ПК 3.1,3.2                     |

|   |  |   |    |   |
|---|--|---|----|---|
|   |  | принятию управленческих решений; анализ конкретных управленческих решений и ответы на предложенные вопросы; изучение классификационных признаков управленческих решений и заполнение таблицы. |    |   |
| 4 | <b>Тема 2.2</b><br><b>Сущность и классификация функций менеджмента</b>       | <b>Содержание учебного материала</b>  | 4  | ОК.1, ОК.2<br>ОК.4<br>ПК 1.3<br>ПК 2.1-2.2<br>ПК 3.2        |
|   |  | 1. Сущность и классификация функций менеджмента<br>2. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента  |    |   |
|   |  | <b>В том числе практических работ:</b> функции менеджмента  | 4  |   |
|   |  | <b>Самостоятельная работа обучающихся</b> –изучение учебной литературы, подбор примеров   | 4  |   |
| 5 | <b>Тема 2.3</b><br><b>Стратегия и тактика разрешения споров и конфликтов</b> | <b>Содержание учебного материала</b>  | 4  | ОК.1, ОК.3,<br>ОК.5, ОК.6<br>ПК 2.1-2.4                     |
|   |  | 1. Стратегия и тактика разрешения конфликтов. Переговоры как способ разрешения конфликта.<br>2. Виды, основные стадии и методы ведения переговоров.   |    |   |
|   |  | <b>В том числе, практических занятий</b><br>Стратегия и тактика разрешения конфликтов.  | 4  | ОК.7, ОК.8,<br>ОК.9<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 3.1-3.3             |
|   |  | <b>Самостоятельная работа обучающихся:</b> составление плана ответа по теме: «Стратегический менеджмент».   | 4  |   |
|   | <b>Раздел 3. Контроль в системе менеджмента</b>                              |   | 36 |   |
| 6 | <b>Тема 3.1</b><br><b>Координация и контроль в системе менеджмента</b>       | <b>Содержание учебного материала</b>  | 4  | ОК.1, ОК.4<br>ОК.5 ОК.6<br>ОК.7<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 2.1-2.4 |
|   |  | 1. Координация и контроль в системе менеджмента<br>2. Сущность и виды управленческих решений  |    |   |
|   |  | 1.Рациональные решения. Этапы принятия рационального решения. Сущность и виды управленческих решений  |    |   |
|   |  | <b>Практические работы:</b> оценивание коммуникационного процесса между преподавателями и студентами в учебной группе, ответы на предложенные вопросы.  |    |   |
|   |  | <b>Самостоятельная работа обучающихся:</b> ознакомление с основными видами информации и заполнение таблицы; анализ предложенных ситуаций.   |    |   |
| 7 | <b>Тема 3.2</b><br><b>Мотивация деятельности в менеджменте</b>               | <b>Содержание учебного материала</b>  | 4  | ОК.2,<br>ОК.4 ОК.5,<br>ОК.6<br>ОК.8<br>ПК 1.1-1.2<br>ПК 2.3 |
|   |  | 1. Мотивация деятельности в менеджменте. Модель мотивации через потребности.<br>2. Сопоставление теорий Маслоу, МакКлелланда и Херцберга<br>3.Мотивация труда.                                |    |   |
|   |  | <b>Практические работы:</b> Управление стрессами в процессе профессиональной деятельности   | 4  |   |

|   |  |   |    |  |
|---|--|---|----|--|
|   |  | <b>Самостоятельная работа обучающихся:</b> стресс: понятие, природа, причины.           | 4  | ПК 3.2-3.3   |
| 8                                       | <b>Тема 3.3<br/>Власть, лидерство,<br/>руководство</b> | <b>Содержание учебного материала</b>  | 4  | ОК.1, ОК.3<br>ОК.4 ОК.5,<br>ОК.6<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 2.1<br>ПК 3.1 |
|   |  | 1. Понятие лидерства. Качества лидера.<br>2. Виды организации власти. Стили руководства |    |  |
|   |  | Портрет современного руководителя   |    |  |
|   |  | <b>Практические работы:</b> портрет руководителя фирмы                                  | 4  |  |
|   |  | <b>Самостоятельная работа обучающихся:</b> изучить типы руководителей                   | 4  |  |
| <b>Всего:</b>                           |  |   | 96 |  |
| <b>Промежуточная аттестация экзамен</b> |  |   |    |  |

### **3. Условия реализации программы дисциплины**

#### **3.1. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению**

##### **Кабинет экономики, менеджмента и маркетинга**

Количество посадочных мест - 30, стол для преподавателя 1 шт., стул для преподавателя 1 шт., проектор Full HD 1 шт., экран 1 шт., мультимедийное оборудование 1 шт., доска маркерная

##### **Помещение для самостоятельной работы обучающихся:**

Рабочие места на базе вычислительной техники с установленным офисным пакетом с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации. а также комплектом оборудования для печати: персональные компьютеры; посадочных мест – 30 шт. Стол преподавателя - 1 шт; Стул преподавателя - 1 шт; Доска маркерная - 1 шт; Мультимедийный проектор с экраном

#### **3.2. Информационное обеспечение обучения**

##### **Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы**

Для реализации программы учебной дисциплины библиотечный фонд образовательной организации укомплектован печатными и электронными изданиями.

Основная литература:

1 Астахова, Н.И. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Н.И., Г.И. Москвитин; под общей редакцией Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 422 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-5386-2. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/426417>

2 Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 566 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-08046-9. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433680>

3 Райченко, А. В. Менеджмент: учеб. пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 342 с. – (Среднее профессиональное образование). – ISBN 978-5-16-105099-6. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/950972>

Дополнительная литература

1 Барышева, А. Д. Этика и психология делового общения (сфера сервиса): учеб. пособие / А. Д. Барышева, Ю. А. Матюхина, Н. Г. Шередер. – Москва: Альфа-М; НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 256 с. – (ПРОФИЛЬ). – ISBN 978-5-98281-095-3. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/535092>

2 Каранина, Е.В. Риск-менеджмент: учебник: [12+] / Е.В. Каранина. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 190 с. – Текст электронный URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576201> – ISBN 978-5-4499-1172-8. – DOI 10.23681/576201.



3 Коргова М. А. Менеджмент. История менеджмента: учебное пособие для среднего профессионального образования / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 159 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-11323-5. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://biblio-online.ru/bcode/444929>

4 Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования/ В.И. Кузнецов [и др.]; под редакцией Л.С. Леонтьевой. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 287 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-8972-4. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/427063>

5 Этика деловых отношений: учебник / В.К. Борисов, Е.М. Панина, М.И. Панов, Ю.Ю. Петрунин, Л.Е. Тумина. – Москва: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2019. – 176 с. – (Среднее профессиональное образование). – ISBN 978-5-8199-0844-0. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/987726>

6 Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / В. И. Кузнецов [и др.]; под редакцией Л. С. Леонтьевой. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 287 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-02995-6. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437954>

#### Электронные ресурсы

1. Российская Государственная Библиотека – <http://rsl.ru>
2. Программы по обеспечению подбора и управления кадрами – <http://www.podborkadrov.ru>
3. Сообщество HR-менеджеров. Форма доступа: <http://www.HR-portal.ru>
4. Профессиональный сайт для HR: книги, информация о семинарах и тренингах – <http://www.hrc.ru>
5. Новости, статьи, форум, делопроизводство, подбор персонала, аналитические материалы – для менеджеров по персоналу – <http://www.kadrovik-praktik.ru>
6. Журнал о кадровом менеджменте Hrm.ru – <http://www.hrm.ru>
7. Деловой интернет-журнал Технология успеха – <http://www.pplius.ru>
8. Справочная правовая система «Консультант Плюс» / правовые ресурсы; обзор изменений законодательства; актуализированная справочная информация – <http://www.consultant.ru>
9. Справочная правовая система «Гарант» / правовые ресурсы; экспертные обзоры и оценка; правовой консалтинг – <http://www.garant.ru>
10. Электронный журнал «Менеджмент в России и за рубежом» – <http://www.mevriz.ru/>
11. Электронный ресурс «Экономический портал» – <http://www.economicus.ru>
12. Электронный ресурс «Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» – <http://www.ecsocman.edu.ru>
13. Научная электронная библиотека – доступны электронные версии статей журналов – <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
14. Административно-управленческий портал «Менеджмент и маркетинг в бизнесе» – <http://www.aup.ru/library>
15. Научно-образовательный портал Экономика и управление на предприятиях – <http://eur.ru>
16. Экономический образовательный ресурс – <http://www.economicus.ru>
17. Интернет журнал о бизнесе Секрет фирмы – <https://secretmag.ru>
18. Информационный сайт Коммерсант.ru – <https://www.kommersant.ru>

#### 4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

| Результаты обучения<br>(освоенные умения, усвоенные знания)  | Методы оценки  | Критерии оценки   |
|--|--|---|
| <p>Перечень знаний, осваиваемых в рамках дисциплины</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- актуальный профессиональный и социальный контекст, в котором приходится работать и жить; основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте; алгоритмы выполнения работ в профессиональной и смежных областях; методы работы в профессиональной и смежных сферах; структуру плана для решения задач; порядок оценки результатов решения задач профессиональной деятельности;</li> <li>- номенклатура информационных источников, применяемых в профессиональной деятельности; приемы структурирования информации; формат оформления результатов поиска информации;</li> <li>- содержание актуальной нормативно-правовой документации; современная научная и профессиональная терминология; возможные траектории профессионального развития и самообразования;</li> <li>- психологические основы деятельности коллектива, психологические особенности личности; основы проектной деятельности;</li> <li>- сущность гражданско-патриотической позиции, общечеловеческих ценностей; значимость профессиональной деятельности по специальности; стандарты антикоррупционного поведения и последствия его нарушения;</li> <li>- современные средства и устройства информатизации; порядок их применения и программное обеспечение в профессиональной деятельности;</li> <li>- правила построения простых и сложных предложений на профессиональные темы; основные общеупотребительные глаголы (бытовая и профессиональная лексика); лексический минимум, относящийся к описанию предметов, средств и процессов профессиональной деятельности; особенности произношения; правила чтения текстов профессиональной направленности;</li> <li>- основы предпринимательской деятельности; основы финансовой грамотности; правила разработки бизнес-планов; порядок выстраивания презентации; кредитные банковские продукты.</li> </ul> | <p>Характеристики демонстрируемых знаний, которые могут быть проверены</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень освоения учебного материала;</li> <li>- умение использовать теоретические знания и практические умения при выполнении профессиональных задач;</li> <li>- уровень сформированности общих и профессиональных компетенций.</li> </ul> | <p>Оценка результатов устного опроса</p> <p>Оценка результатов решения ситуационных задач</p> <p>Оценка результатов самостоятельной работы.</p> <p>Оценка результатов подготовки доклада.</p> <p>Оценка результатов проведенного экзамена</p> <p>Оценка результатов теста</p> |

| Перечень умений, осваиваемых в рамках дисциплины  | Демонстрация умений в составлении   | -   |
|---|---|---|
| <p>распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте; анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части; определять этапы решения задачи; выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы; составить план действия; определить необходимые ресурсы; владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах; реализовать составленный план; оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять задачи для поиска информации; определять необходимые источники информации; планировать процесс поиска; структурировать получаемую информацию; выделять наиболее значимое в перечне информации; оценивать практическую значимость результатов поиска; оформлять результаты поиска;</li> <li>- определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности; применять современную научную профессиональную терминологию; определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования;</li> <li>- организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности;</li> <li>- описывать значимость своей специальности; применять стандарты антикоррупционного поведения;</li> <li>- применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач; использовать современное программное обеспечение;</li> <li>- понимать общий смысл четко произнесенных высказываний на известные темы (профессиональные и бытовые), понимать тексты на базовые профессиональные темы; участвовать в диалогах на знакомые общие и профессиональные темы; строить простые высказывания о себе и о своей профессиональной деятельности; кратко обосновывать и объяснить свои действия (текущие и планируемые); писать простые связные сообщения на знакомые или интересующие профессиональные темы;</li> <li>- выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи; презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности;</li> </ul> | <p>стратегического плана организации и его реализации.</p> <p>Демонстрация умений в поиске информации и ее использовании при составлении SWOT-анализа и PEST-анализа.</p> <p>Демонстрация умений в поиске информации и принятии управленческих решений.</p> <p>Демонстрация умений в проектировании организационной структуры предприятия.</p> <p>Демонстрация умений по использованию методов мотивации и управления персоналом.</p> <p>Демонстрация умений по управлению конфликтами и стрессами.</p> | <p>Оценка результатов устного опроса</p> <p>Оценка результатов решения ситуационных задач</p> <p>Оценка результатов самостоятельной работы.</p> <p>Оценка результатов подготовки доклада.</p> <p>Оценка результатов проведенного экзамена</p> <p>Оценка результатов теста</p> |

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по  
учебной дисциплине

ОП.02 Основы менеджмента

программы подготовки специалистов среднего звена

**35.02.12 Садово-парковое и ландшафтное строительство**

Форма обучения: очная

Владивосток 2022

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по учебной дисциплине ОП.02 Основы менеджмента в соответствии с требованиями ФГОС СПО по специальности 35.02.12 Садово-парковое и ландшафтное строительство, утвержденного приказом Минобрнауки России от 07.05.2014 г. приказ № 461, примерной образовательной программой.

Разработчик: Е.В. Лихачева, преподаватель

Рассмотрено и одобрено на заседании Методического совета КИМК

от «25» апреля 2022 г. протокол № 2

Председатель Методического совета КИМК



И.Л. Ключко

## 1 Общие сведения

Фонд оценочных средств (далее – ФОС) предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины ОП.02 Основы менеджмента.

ФОС включают в себя контрольные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине, которая проводится в форме экзамена (с использованием оценочного средства -вопросы)

Формой промежуточной аттестации является экзамен.

## 2 Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие результаты освоения образовательной программы

| Код ОК, ПК  | Код результата обучения | Наименование   |
|---|-------------------------|--|
| ОК.1 ОК.2<br>ОК.3 ОК.4<br>ОК.5 ОК.6<br>ОК.7 ОК.8,<br>ОК.9<br>ПК 1.1-1.3<br>ПК 2.1-2.4<br>ПК 3.1-3.3 | У1                      | применять современные технологии управления организацией;  |
|   | У2                      | оформлять основные документы по регистрации организаций;   |
|   | У3                      | вести документооборот организации;                         |
|   | 3 1                     | основы организации и планирования деятельности организации |
|   | 3 2                     | основы управления организацией;                            |
|   | 3 3                     | современные технологии управления организацией;            |
|   | 3 4                     | принципы делового общения в коллективе.                    |

## 3 Соответствие оценочных средств контролируемым результатам обучения

### 3.1 Средства, применяемые для оценки уровня теоретической подготовки

| Краткое наименование раздела/темы дисциплины                                     | Код результата обучения | Показатель овладения результатами обучения  | Наименование оценочного средства и представление его в ФОС                        |                          |
|--|-------------------------|---|---|--------------------------|
|  |                         |   | Текущий контроль  | Промежуточная аттестация |
| Раздел I. Организационно- правовые основы менеджмента                            |                         |   |   |                          |
| Тема 1.1.<br>Методические и организационно-правовые основы менеджмента<br>СРС 1. | У1                      | сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;                          | Вопросы для собеседования (5.1)<br>Решение ситуационных задач (5.2)<br>Тест (5.3) | Вопросы к экзамену (6.1) |
|  | 32                      | Способность направлять деятельности структурного подразделения организации на достижение общих целей; |   |                          |
|  | 33                      | Способность анализировать организационные структуры управления;                                       |   |                          |

| Краткое наименование раздела/темы дисциплины                                    | Код результата обучения | Показатель овладения результатами обучения  | Наименование оценочного средства и представление его в ФОС                        |                          |
|---|-------------------------|---|---|--------------------------|
|   |                         |   | Текущий контроль  | Промежуточная аттестация |
| Тема 1.2. Правовое регулирование управленческой деятельности организации СРС 2. | У2                      | Способность понимать сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;                     | Вопросы для собеседования (5.1)<br>Решение ситуационных задач (5.2)<br>Тест (5.3) | Вопросы к экзамену (6.1) |
|   | 34                      | Способность направлять деятельности структурного подразделения организации на достижение общих целей;                 |   |                          |
|   | 33                      | Способность анализировать организационные структуры управления;   |   |                          |
| Раздел 2. Менеджмент в организации  |                         |   |   |                          |
| Тема 2.1. Внешняя и внутренняя среда организации СРС 3                          | У3                      | Способность организовывать процесс принятия и реализации управленческих решений;                                      | Вопросы для собеседования (5.1)<br>Решение ситуационных задач (5.2)<br>Тест (5.3) | Вопросы к экзамену (6.1) |
|   | У2                      | Способность выбирать стили управления, коммуникации, принципы делового общения  |   |                          |
|   | 33                      | Способность анализировать организационные структуры управления;   |   |                          |
| Тема 2.2. Сущность и классификация функций менеджмента СРС 4                    | У2                      | Способность выбирать стили управления, коммуникации, принципы делового общения  | Вопросы для собеседования (5.1)<br>Решение ситуационных задач (5.2)<br>Тест (5.3) | Вопросы к экзамену (6.1) |
|   | 33                      | Способность анализировать организационные структуры управления;   |   |                          |
|   | 31                      | Способность направлять деятельности структурного подразделения организации на достижение общих целей;                 |   |                          |
| Тема 2.3. Стратегия и тактика разрешения споров СРС 5                           | У3                      | Способность применять методы планирования и организации работы подразделений;   | Вопросы для собеседования (5.1)<br>Решение ситуационных задач (5.2)<br>Тест (5.3) | Вопросы к экзамену (6.1) |
|   | 31                      | Способность выстраивать принципы построения организационной структуры управления;                                     |   |                          |
|   | У1                      | Способность организовывать работу с учетом особенностей организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности |   |                          |
| Раздел 3. Контроль в системе менеджмента  |                         |   |   |                          |
| Тема 3.1. Координация и контроль в  | У2                      | Способность выбирать подходящие стили управления, коммуникации, принципы  | Вопросы для собеседования (5.1)   | Вопросы к экзамену (6.1) |

| Краткое наименование раздела/темы дисциплины         | Код результата обучения | Показатель овладения результатами обучения   | Наименование оценочного средства и представление его в ФОС  |                          |
|--|-------------------------|--|---|--------------------------|
|  |                         |  | Текущий контроль  | Промежуточная аттестация |
| системе менеджмента СРС 6                            |                         | делового общения   | Решение ситуационных задач (5.2)<br>Тест (5.3)<br>Темы для сообщений (5.4)                                    |                          |
|  | 34                      | Способность применять приемы делового общения в профессиональной деятельности;   |   |                          |
|  | У1                      | Способность учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.   |   |                          |
| Тема 3.2. Мотивация деятельности в менеджменте СРС 7 | 34                      | Способность применять основы формирования мотивационной политики организации;  | Вопросы для собеседования (5.1)<br>Решение ситуационных задач (5.2)<br>Тест (5.3)                             | Вопросы к экзамену (6.1) |
|  | 34                      | Способность мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями; |   |                          |
|  | У2                      | Способность организовывать внешнюю и внутреннюю среду организации;   |   |                          |
|  | У3                      | Способность анализировать организационные структуры управления;  |   |                          |
| Тема 3.3 Власть, лидерство, руководство СРС 8        | У1                      | Способность выбирать методы планирования и организации работы подразделений;   | Вопросы для собеседования (5.1)<br>Решение ситуационных задач (5.2)<br>Тест (5.3)<br>Темы для сообщений (5.4) | Вопросы к экзамену (6.1) |
|  | У2                      | Способность применять принципы построения организационной структуры управления;  |   |                          |
|  | 34                      | Способность применять приемы делового общения в профессиональной деятельности;   |   |                          |
|  | 33                      | Способность организовывать внешнюю и внутреннюю среду организации;   |   |                          |
|  | 32                      | Способность понимать процесс принятия и реализации управленческих решений;   |   |                          |
|  |                         | Способность учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.   |   |                          |



### 3.2 Средства, применяемые для оценки уровня практической подготовки

| Краткое наименование раздела/темы дисциплины  | Код результата обучения | Показатель овладения результатами обучения  | Наименование оценочного средства и представление его в ФОС |                          |
|---|-------------------------|---|--|--------------------------|
|   |                         |   | Текущий контроль   | Промежуточная аттестация |
| Раздел 1. Организационно-правовые основы менеджмента  |                         |   |  |                          |
| Тема 1.1.<br>Методические и организационно-правовые основы менеджмента<br>Практическое занятие 1      | У1                      | сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;                          | Решение ситуационных задач (5.2)<br>Тест (5.3)             | Вопросы к экзамену (6.1) |
|   | 32                      | Способность направлять деятельности структурного подразделения организации на достижение общих целей; |  |                          |
|   | 33                      | Способность анализировать организационные структуры управления;                                       |  |                          |
| Тема 1.2.<br>Правовое регулирование управленческой деятельности организации<br>Практическое занятие 2 | У2                      | Способность понимать сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;     | Решение ситуационных задач (5.2)<br>Тест (5.3)             | Вопросы к экзамену (6.1) |
|   | 34                      | Способность направлять деятельности структурного подразделения организации на достижение общих целей; |  |                          |
|   | 33                      | Способность анализировать организационные структуры управления;                                       |  |                          |
| Раздел 2. Менеджмент в организации  |                         |   |  |                          |
| Тема 2.1.<br>Внешняя и внутренняя среда организации<br>Практическое занятие 3                         | У3                      | Способность организовывать процесс принятия и реализации управленческих решений;                      | Решение ситуационных задач (5.2)<br>Тест (5.3)             | Вопросы к экзамену (6.1) |
|   | У2                      | Способность выбирать стили управления, коммуникации, принципы делового общения                        |  |                          |
|   | 33                      | Способность анализировать организационные структуры управления;                                       |  |                          |
| Тема 2.2.<br>Сущность и классификация функций менеджмента<br>Практическое занятие 4                   | У2                      | Способность выбирать стили управления, коммуникации, принципы делового общения                        | Решение ситуационных задач (5.2)<br>Тест (5.3)             | Вопросы к экзамену (6.1) |
|   | 33                      | Способность анализировать организационные структуры управления;                                       |  |                          |
|   | 31                      | Способность направлять деятельности структурного подразделения организации на достижение общих целей; |  |                          |
| Тема 2.3.<br>Стратегия и  | У3                      | Способность применять методы планирования и организации   | Решение ситуационных                                       | Вопросы к экзамену (6.1) |

| Краткое наименование раздела/темы дисциплины  | Код результата обучения | Показатель овладения результатами обучения   | Наименование оценочного средства и представление его в ФОС |                          |
|---|-------------------------|--|--|--------------------------|
|   |                         |  | Текущий контроль   | Промежуточная аттестация |
| тактика разрешения споров<br>Практическое занятие 5                                 |                         | работы подразделений;  | задач (5.2)<br>Тест (5.3)                                  |                          |
|   | 31                      | Способность выстраивать принципы построения организационной структуры управления;  |  |                          |
|   | У1                      | Способность организовывать работу с учетом особенностей организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности                        |  |                          |
| Раздел 3. Контроль в системе менеджмента  |                         |  |  |                          |
| Тема 3.1.<br>Координация и контроль в системе менеджмента<br>Практическое занятие 6 | У2                      | Способность выбирать подходящие стили управления, коммуникации, принципы делового общения  | Решение ситуационных задач (5.2)<br>Тест (5.3)             | Вопросы к экзамену (6.1) |
|   | 34                      | Способность применять приемы делового общения в профессиональной деятельности;   |  |                          |
|   | У1                      | Способность учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.   |  |                          |
| Тема 3.2.<br>Мотивация деятельности в менеджменте<br>Практическое занятие 7         | 34                      | Способность применять основы формирования мотивационной политики организации;  | Решение ситуационных задач (5.2)<br>Тест (5.3)             | Вопросы к экзамену (6.1) |
|   | 34                      | Способность мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями; |  |                          |
|   | У2                      | Способность организовывать внешнюю и внутреннюю среду организации;   |  |                          |
|   | У3                      | Способность анализировать организационные структуры управления;  |  |                          |
|   |                         |  |  |                          |
| Тема 3.3<br>Власть, лидерство, руководство<br>Практическое занятие 8                | У1                      | Способность выбирать методы планирования и организации работы подразделений;   | Решение ситуационных задач (5.2)<br>Тест (5.3)             | Вопросы к экзамену (6.1) |
|   | У2                      | Способность применять принципы построения организационной структуры управления;  |  |                          |

| Краткое наименование раздела/темы дисциплины | Код результата обучения | Показатель овладения результатами обучения   | Наименование оценочного средства и представление его в ФОС |                          |
|--|-------------------------|--|--|--------------------------|
|  |                         |  | Текущий контроль   | Промежуточная аттестация |
|  | 34                      | Способность применять приемы делового общения в профессиональной деятельности;         |  |                          |
|  | 33                      | Способность организовывать внешнюю и внутреннюю среду организации;                     |  |                          |
|  | 32                      | Способность понимать процесс принятия и реализации управленческих решений;             |  |                          |
|  |                         | Способность учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности. |  |                          |

#### 4. Описание процедуры оценивания

Результаты обучения по дисциплине, уровень сформированности компетенций оцениваются по четырём бальной шкале оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Текущая аттестация по дисциплине проводится с целью систематической проверки достижений обучающихся. Объектами оценивания являются: степень усвоения теоретических знаний, уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы, качество выполнения самостоятельной работы, учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине).

При проведении промежуточной аттестации оценивается достижение студентом запланированных по дисциплине результатов обучения, обеспечивающих результаты освоения образовательной программы в целом. Оценка на зачете выставляется с учетом оценок, полученных при прохождении текущей аттестации.

#### Критерии оценивания устного ответа

(оценочные средства: собеседование, устное сообщение, дискуссия, коллоквиум)

**5 баллов** - ответ показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа; умение приводить примеры современных проблем изучаемой области.

**4 балла** - ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна - две неточности в ответе.

**3 балла** – ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением

монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа; неумение привести пример развития ситуации, провести связь с другими аспектами изучаемой области.

**2 балла** – ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа; незнание современной проблематики изучаемой области.

### **Критерии оценивания письменной работы**

(оценочные средства: реферат, эссе, конспект, контрольная работа, доклад (сообщение), в том числе выполненный в форме презентации, творческое задание).

**5 баллов** - студент выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Проблема раскрыта полностью, выводы обоснованы. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент владеет навыком самостоятельной работы по заданной теме; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.

**4 балла** - работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Проблема раскрыта. Не все выводы сделаны и/или обоснованы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы.

**3 балла** – студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы.

**2 балла** - работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Проблема не раскрыта. Выводы отсутствуют. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

### **Критерии оценивания тестового задания**

| Оценка                        | <i>Отлично</i> | <i>Хорошо</i>    | <i>Удовлетворительно</i> | <i>Неудовлетворительно</i> |
|-------------------------------|----------------|------------------|--------------------------|----------------------------|
| Количество правильных ответов | 91 % и ≥       | от 81% до 90,9 % | не менее 70%             | менее 70%                  |

### **Критерии выставления оценки студенту на зачете**

(оценочные средства: устный опрос в форме ответов на вопросы билетов)

| Оценка по промежуточной аттестации | Характеристика качества сформированности компетенций   |
|------------------------------------|--|
| «зачтено» / «отлично»              | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на продвинутом уровне: обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного |

|   |   |
|---|---|
|   | материала, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.   |
| «зачтено» /<br>«хорошо»                 | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на базовом уровне: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.   |
| «зачтено» /<br>«удовлетворительно»      | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на пороговом уровне: имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ, при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации. |
| «не зачтено» /<br>«неудовлетворительно» | Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций на уровне ниже порогового: выявляется полное или практически полное отсутствие знаний значительной части программного материала, студент допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, умения и навыки не сформированы.  |

## **5. Примеры оценочных средств для проведения текущей аттестации**

### **5.1. Вопросы для собеседования (устного опроса).**

#### **Вопросы для собеседования №1**

1. Этапы развития менеджмента. Охарактеризуйте минимум два этапа.
2. В чем суть школы научного управления? Назовите минимум два признака.
3. В чем заслуга Ф. Тейлора в развитии менеджмента как науки?
4. Выделите отличия «административной школы» управления от «научной школы». Перечислите минимум два отличия.
5. Раскройте содержание школы «человеческих отношений». Назовите минимум два пункта.
6. Раскройте содержание количественной школы управления. Назовите минимум два пункта.
7. В чем суть системного подхода в управлении?
8. В чем суть ситуационного подхода в управлении?
9. В чем суть количественного подхода в управлении?
10. В чем суть процессного подхода в управлении?

#### **Вопросы для собеседования №2**

1. Что включает в себя понятие «менеджмент» и почему необходимо управление? Назовите минимум две причины.
2. Элементы процесса управления. Назовите минимум два элемента.
3. В чем суть концепции жизненного цикла организации? Назовите основные фазы в жизни организации. Назовите минимум две.
4. Охарактеризуйте элементы организации. Назовите минимум два элемента.
5. Дайте характеристику факторов внешней среды организации. Охарактеризуйте минимум два фактора.
6. Опишите параметры внутренней среды организации. Минимум два.
7. Определите различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда. Назовите минимум два различия.

#### **Вопросы для собеседования №3**

1. Чем объясняется необходимость планирования организации? Назовите минимум две причины.
2. Что представляет собой стратегическое планирование?
3. Охарактеризуйте шаги стратегического планирования. Минимум два шага.
4. Что представляет собой миссия организации? Ее роль.
5. Что представляют собой цели организации? Для чего они нужны? Назовите минимум две цели.
6. Методология анализа внутренней и внешней среды организации.
7. Что включает в себя работа по реализации стратегии организации?

#### **Вопросы для собеседования №4**

1. Раскройте содержание понятия «мотивация».
2. Основные задачи и способы мотивации сотрудников? Назовите минимум два пункта.
3. Охарактеризуйте классификацию потребностей? Назовите минимум три пункта.
4. Охарактеризуйте теорию потребностей Маслоу.
5. Что представляет собой самомотивация сотрудников?
6. Способы нематериальной мотивации сотрудников. Назовите минимум два способа.

#### **Вопросы для собеседования №5**

1. Дайте характеристику наиболее важным принципам управления? Охарактеризуйте минимум два принципа.
2. Каким образом происходит воздействия организационно-административных методов в организации? Назовите минимум два пункта
3. В чем отличие экономических методов управления от организационно-административных? Назовите минимум два отличия.
4. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления. Минимум два метода.
5. Как Вы понимаете самоуправление?
6. Что представляет собой система методов управления?
7. Какие проблемы вынужден решать менеджер в кризисной ситуации? Назовите минимум два пункта
8. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности? Назовите минимум два отличия.

### **Вопросы для собеседования №6**

1. Что Вы понимаете под управленческим решением?
2. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений. Назовите минимум две стадии.
3. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определенности и риска? Назовите минимум два отличия.
4. Приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений. Приведите минимум две классификации.
5. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям. Назовите минимум два требования.
6. Для чего нужен контроль за выполнением решения?
7. Дайте характеристику объекта и субъекта управления.
8. Охарактеризуйте особенности профессии менеджера. Минимум две.

### **Вопросы для собеседования №7**

1. Что такое конфликт? Что лежит в его основе?
2. Какие типы конфликтов Вам известны? Дайте их характеристику минимум двум типам
3. Назовите и поясните основные причины конфликтов. Минимум две причины.
4. Назовите фазы развития конфликта.
5. Расскажите алгоритм действия руководителя при управлении конфликтом. Назовите минимум два пункта
6. Опишите стратегию управления стрессом на уровне организации.
7. Представьте и поясните возможные варианты состояния персонала в результате стресса. Назовите минимум два состояния.

### **Вопросы для собеседования №8**

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю. Назовите минимум два требования.
2. Назовите и прокомментируйте ограничения менеджера. Назовите минимум два пункта.
3. Как Вы понимаете власть?
4. Что понимается под делегированием полномочий, какие полномочия обычно делегирует руководитель? Назовите минимум два пункта.
5. Как Вы понимаете баланс власти руководителей и подчиненных?
6. Назовите способы влияния руководителя на подчиненного. Охарактеризуйте минимум два способа.
7. Какие способы положительного влияния руководителя на подчиненных Вам известны?

Охарактеризуйте минимум два способа.

8. Как Вы понимаете авторитет менеджера?

### **Вопросы для собеседования №9**

1. Как Вы понимаете роль общения в жизни менеджера?
2. Дайте характеристику компонентов общения. Охарактеризуйте минимум два компонента.
3. Назовите и дайте характеристику форм общения. Охарактеризуйте минимум две формы.
4. Приведите классификацию деловых совещаний. Назовите минимум две классификации.
5. Опишите основные этапы организации проведения деловых совещаний. Минимум два этапа.
6. Определите условия эффективности деловых совещаний. Минимум два условия.
7. Стадии процесса деловых переговоров. Охарактеризуйте минимум две стадии.
8. В каких случаях деловые совещания не приносят должного эффекта? Назовите минимум два случая.

### **5.2 Примеры ситуационных задач.**

#### **Ситуационная задача №1.**

Менеджеру нужно дать поручение сотруднику, который, как известно по опыту, будет спорить, доказывать, что дело не входит в его обязанности. Как эффективно поставить вопрос, чтобы преодолеть его сопротивление?

#### **Ситуационная задача №2.**

Менеджер хочет подчеркнуть свою власть и превосходство над подчинёнными. Где должна происходить их беседа?

#### **Ситуационная задача №3.**

Определить зависимость степени общительности менеджера (число его служебных и неслужебных, внешних и внутрифирменных контактов в течение дня) и эффективность осуществляемого им руководства.

#### **Ситуационная задача №4.**

Менеджер хочет отказать подчинённому, убедив его в своей правоте. Какой аргумент лучше всего свидетельствует о высокой культуре управления у менеджера:

1. Поставьте себя на моё место;
2. Когда будете начальником, тогда будете вправе решать;
3. Я отвечаю за всех Вас.

#### **Ситуационная задача №5.**

Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы.

На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения.

Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной?

#### **Ситуационная задача №6.**

В сложившийся коллектив со своими традициями приходит новый руководитель. Каким образом он должен разрешать возникающие конфликты?

1. вести работу, не обращая внимания на споры и конфликты;
2. попытаться привлечь на свою сторону тех, кто противится нововведениям;
3. поручить общественным и административным органам разрешать возникающие разногласия.

### **5.3. Примеры тестовых заданий.**

1. Что понимается под менеджментом?



- а) управление человеческим коллективом в процессе общественного производства
- б) целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации
- в) управление производственно-хозяйственными системами: предприятиями, фирмами, компаниями и т.д.
- г) деятельность по подготовке, выработке и реализации управленческих решений

2. Что понимается под управлением?

- а) планомерное воздействие на некоторый объект с целью изменения его свойств
- б) планомерное воздействие на некоторый объект с целью достижения определенного результата
- в) управление движением объекта

3. Основные факторы развития менеджмента:

- а) разделение и кооперация труда, технико-технологический уровень производства
- б) особенности и особый уровень производства, уровень развития науки и технологий
- в) доминирующий способ общественного производства
- г) уровень развития информационно-технического обеспечения производства и оснащенности управленческого труда

4. Объект и субъект менеджмента это:

- а) технические ресурсы
- б) люди
- в) финансовые ресурсы
- г) технологии

5. Планирование это:

- а) Вид деятельности
- б) Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации
- в) Перспективу развития
- г) Состояние организации

6. Как осуществляется организационное планирование?

- а) Только на высшем уровне управления
- б) На высшем и среднем уровнях управления
- в) На среднем уровне управления
- г) На всех уровнях управления

7. Главная задача менеджера:

- а) максимизация прибыли
- б) организация труда персонала
- в) получение максимальной отдачи от имеющихся ресурсов
- г) налаживание системы внутрифирменных коммуникаций

8. Менеджмент и управление – это:

- а) одно и то же
- б) разные, но связанные между собой процессы
- в) взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является особой областью управления
- г) взаимосвязанные процессы, в которых управление является особой областью менеджмента

9. Какую функцию менеджмента нужно использовать, чтобы распределить работников по рабочим местам?

- а) планирование

- б) контроль
- в) организация
- г) мотивация

10. В какой стране появился менеджмент?

- а) Аргентине
- б) Бразилии
- в) Польше
- г) США

11. Объектом организационного менеджмента является:

- а) механизм реализации управленческих функций
- б) анализ хозяйственных процессов в организации
- в) сбыт готовой продукции
- г) финансовый анализ

12. Что относится к внутренней среде организации?

- а) персонал
- б) законодательные акты
- в) конкуренты
- г) экономическая система государства

13. Управленческие функции были впервые выделены в этой школе менеджмента:

- а) школа научного управления
- б) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
- в) административная или классическая школа управления
- г) школа науки управления или математическая школа управления

14. Какая из данных теорий менеджмента опиралась в основном на использование личного опыта менеджеров?

- а) теория организационной культуры
- б) количественная теория менеджмента
- в) ситуационная теория менеджмента
- г) теория массового обслуживания

15. Необходимость адаптации к внешней среде – основной принцип чего?

- а) теории естественного отбора
- б) теории зависимости от ресурсов
- в) теории жизнеспособности структуры
- г) теории конкуренции

16. Состояние напряжения, возникающее у сотрудника под влиянием неблагоприятных воздействий:

- а) стресс
- б) шок
- в) давление
- г) паника

17. Что такое инновационный менеджмент?

- а) самостоятельная наука
- б) совокупность методов управления персоналом
- в) совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью
- г) фундаментальное исследование

18. Каким образом могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления?
- а) вертикальными связями
  - б) горизонтальными связями
  - в) функциональными связями
  - г) всеми перечисленными связями
19. Традиционно выделяющиеся методы в менеджменте:
- а) административные и бюрократические
  - б) бюрократические и социально-психологические
  - в) социально-психологические и демократические
  - г) экономические и административные
20. Что такое план?
- а) Выявление целей деятельности предприятия
  - б) Порядок выполнения работ, направленных на достижение целей деятельности предприятия
  - в) Определение бюджета, необходимого для достижения целей деятельности предприятия
  - г) Миссия организации
21. Определите, как осуществляется текущий контроль в организации:
- а) Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях
  - б) Путем наблюдения за работой работников
  - в) С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами
  - г) Вышестоящей структурой.
22. Выберите того, кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом:
- а) Специалисты
  - б) Работники
  - в) Руководители
  - г) Министерства.
23. Что такое контроль?
- а) Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации
  - б) Вид человеческой деятельности
  - в) Наблюдение за работой персонала организации
  - г) Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий
24. Что целесообразно для сокращения потребности в контроле?
- а) Создавать организационные и социально-психологические условия для персонала
  - б) Создавать соответствующие социальные условия для персонала
  - в) Создавать соответствующие организационные условия для персонала
  - г) Постоянно совершенствовать систему стимулирования труда персонала
25. Определите, каким должен быть контроль?
- а) Объективным и гласным
  - б) Гласным и действенным
  - в) Объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным
  - г) Эффективным
26. Основа мотивации труда в японских корпорациях:
- а) Получение высоких материальных вознаграждений

- б) Гармонизация между трудом и капиталом
- в) Признание заслуг
- г) Постоянное повышение квалификации персонала

27. Определите основные группы потребностей выделенные Маслоу

- а) Физиологические и альтруистические
- б) Половые и физиологические
- в) Физиологические, половые, симптоматические инстинкты и потребности, альтруистические
- г) Физиологические, потребности в безопасности, социальные потребности, потребности в уважении, потребности самовыражения.

28. Вспомните, когда исторически возник вопрос мотивации труда:

- а) Со времен появления денег
- б) Со времен возникновения организаций
- в) Со времен появления руководителя организации
- г) Со времен зарождения организованного производства

29. Мотивы престижа следует понимать как:

- а) Попытки работника занять высшую должность в организации
- б) Попытки работника реализовать свою социальную роль взять участие в общественно важной работе
- в) Попытки работника получать высокую зарплату
- г) Попытки работника взять участие в общественной работе

30. Основные группы мотивов к труду:

- а) Обеспечение и признание
- б) Признание и престиж
- в) Обеспечение, признание, престиж
- г) Обеспечение и престиж

31. На какой срок разрабатываются оперативные планы?

- а) До 1 года
- б) До 3 лет
- в) До 5 лет
- г) До 10 лет

32. Что такое планирование?

- а) Определение целей деятельности организации
- б) Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации
- в) Состояние организации
- г) Интеграцию видов деятельности.

33. Как осуществляется организационное планирование?

- а) Только на высшем уровне управления
- б) На высшем и среднем уровнях управления
- в) На среднем уровне управления
- г) На всех уровнях управления

34. Функция планирования:

- а) Установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения
- б) Установление целей организации

- в) Определение путей и средств выполнения заданий
- г) Моделирование действий организации.

35. Одна из форм монополии, объединение многих промышленных, финансовых и торговых предприятий, которые формально сохраняют самостоятельность, а фактически подчинены финансовому контролю и руководству главенствующей в объединении группе предприятий это:

- а) Концерн
- б) Картель
- в) Корпорация
- г) Ассоциация.

36. Что подразумевается под видом хозяйственной деятельности, при которой часть участников отвечает по долгам всем своим имуществом, а часть только в пределах своих взносов в уставной фонд?

- а) Общество с ограниченной ответственностью
- б) Полное товарищество
- в) Товарищество на вере
- г) Акционерное общество.

37. Какое юридическое лицо является некоммерческим?

- а) Полное товарищество
- б) Общество с ограниченной ответственностью
- в) Акционерное общество
- г) Потребительский кооператив

38. Средства мотивации труда не включают в себя:

- а) Вознаграждения
- б) Повышение квалификации персонала
- в) Обеспечение условий для самовыражения
- г) Объявление благодарности.

39. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?

- а) Специалисты;
- б) Работники;
- в) Руководители;
- г) Министерства.

40. Контроль - это:

- а) Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;
- б) Вид человеческой деятельности;
- в) Наблюдение за работой персонала организации;
- г) Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий;

41. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?

- а) Достижение личных целей;
- б) Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;
- в) Повышение авторитета руководителя;
- г) Обеспечение бесспорного влияния на подчиненного;

42. К внутренней среде организации относятся:

- а) Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
- б) Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые

интересы, международная среда;

в) Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;

г) Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;

43. Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов - это:

а) Ситуационный подход;

б) Системный подход;

в) Процессный подход;

г) Поведенческий подход;

44. Конечной целью менеджмента является:

а) Рационализация организации производства

б) Обеспечение прибыльности предприятия

в) Повышение мотивации работников

45. Какие бывают виды разделения труда менеджеров?

а) Горизонтальное и вертикальное;

б) Функциональное и статическое;

в) Прямое и горизонтальное;

г) Вертикальное и прямое.

#### **5.4. Темы для сообщений (докладов)**

##### **Сообщение №1.**

Подготовить сообщение о национальных моделях менеджмента.

Охарактеризовать основные этапы в истории развития менеджмента.

##### **Сообщение №2.**

Изучить особенности внешней и внутренней среды современных организаций, по результатам подготовить сообщение.

##### **Сообщение №3.**

Изучить особенности системы планирования современных организаций, по результатам подготовить сообщение.

##### **Сообщение №4.**

Изучить особенности индивидуальной и групповой мотивации, по результатам подготовить сообщение.

##### **Сообщение №5.**

Проанализировать методы управления и обосновать выбор наиболее приоритетного из них, как с точки зрения руководителя, так и сотрудников, по результатам подготовить сообщение.

##### **Сообщение №6.**

Система контроля в менеджменте: понятие, цель, способы. Описать систему контроля на примере одного из направлений деятельности (вида работ). Сформовать таблицу способов оценки степени риска.

Подготовить примеры по основным правилам риск-менеджмента.

##### **Сообщение №7.**

Методы управления конфликтом, способы минимизации стресса.

Привести примеры методов управления конфликтами для основных видов конфликтов.

Привести примеры способов устранения (минимизации) стресса.

##### **Сообщение №8.**

Составить сравнительную характеристику стилей управления: авторитарны, демократический, либеральный.

Привести примеры особенностей поведения руководителя, с учетом стиля управления.

##### **Сообщение №9.**

Составьте схему факторов повышения эффективности делового общения

## **6. Примеры оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

### **6.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов**

1. Понятия «менеджмент» и «управление»
2. Характерные черты и стадии менеджмента. Охарактеризуйте минимум две.
3. Цели и задачи менеджмента
4. Школа научного управления и процессный подход
5. Классическая школа управления
6. Школа человеческих отношений и науки о поведении
7. Школа количественных методов, системный и ситуационный подходы
8. Национальные особенности менеджмента
9. Понятие «система»
10. Система управления
11. Внутренняя среда организации
12. Внешняя среда организации
13. Системные принципы в управлении
14. Отличия традиционного (аналитического) и системного подходов к управлению. Назовите минимум два отличия.
15. Понятие «миссия» организации и ее значение
16. Виды целей. Назовите минимум два вида
17. Основные требования, предъявляемые к целям. Назовите минимум два пункта
18. Модель «дерево целей»
19. Понятие «функции менеджмента», их определение и классификация
20. Функция планирование
21. Организация как функция менеджмента
22. Значение координации в деятельности хозяйствующего субъекта
23. Мотивация как функция менеджмента
24. Функция контроль
25. Конкретные функции управления. Назовите минимум две функции.
26. Понятие «стратегия» и «тактика» управления
27. Сущность стратегического управления и его задачи
28. Стратегии концентрированного и интегрированного роста. Назовите минимум два вида
29. Стратегии диверсифицированного роста. Назовите минимум два вида
30. Стратегии сокращения. Назовите минимум два вида
31. Портфельная стратегия и ее характеристика
32. Деловая и операционная стратегии и их характеристика
33. Функциональная стратегия и их характеристика
34. Структура управления и ее основные элементы. Назовите минимум два элемента
35. Типы организационных структур. Назовите минимум два пункта

## Ключи

### 4. Примеры оценочных средств для проведения текущей аттестации

#### 4.1. Вопросы для собеседования (устного опроса).

##### Вопросы для собеседования №1

- 1 1) древний период
- 2) индустриальный период
- 3) период систематизации
- 4) информационный период

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

2. основополагающей идеей школы научного управления в классическом понимании является то, что трудовая деятельность должна изучаться при помощи объективных научных методов.

Согласно принципам Ф. Тейлора, организация должна строиться на жесткой иерархии, разграничении управленческих и исполнительских функций, введении рациональной организации труда, отборе и обучении кадров по научным критериям.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

3. Главная заслуга Тейлора состоит в том, что он разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки рабочих и стимулирования труда. Величайший вклад Тейлора заключается в том, что он начал революцию в области менеджмента.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

4. Принципиальное различие между административной и научной школами управления состоит в подходах к организации и управлению. Административная школа сосредоточена на разработке общих принципов и функций управления, в то время как научная школа акцентирует внимание на научных исследованиях, оптимизации процессов и использовании точных методов управления.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

5. Школа человеческих отношений является одной из ведущих теорий, основанных на гуманистическом подходе в менеджменте. Она признает, что люди — важнейший ресурс в организации, и акцентирует внимание на значимости их отношений для достижения успеха.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

6. Эта школа явилась следствием развития количественных методов обоснования управленческих решений. Предусматривает использование в управлении математики, кибернетики, теории вероятностей, статистики и компьютерных технологий.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

7. Системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

8. Суть этого подхода в том, что руководство предприятием должно быть привязано к конкретной обстановке – ситуации, возникающей на производстве, и иметь цель разрешить эту ситуацию, выйти из нее наилучшим образом в зависимости от целей организации.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

9. Суть количественного подхода заключается в использовании в процессе принятия управленческих



решений метода математического и статистического анализа.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

10. Процессный подход к управлению — это восприятие работы компании, как совокупности взаимосвязанных процессов, направленных на создание конечного продукта.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

## Вопросы для собеседования №2

1. В своей сущности, менеджмент - это процесс планирования, организации, контроля и руководства ресурсами для достижения определенных целей. Он включает в себя управление людьми, финансами, проектами, временем и другими ресурсами с учетом стратегии и задач организации. Роль менеджмента заключается в эффективном управлении ресурсами, чтобы достичь успеха и преуспеть в конкурентной среде.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

2. Процесс управления включает следующие элементы: управляющую систему (субъект управления), управляемую систему (объект управления), управляющее воздействие в форме управленческого решения, конечный результат, общую цель и обратную связь, которая представляет собой передачу информации о результатах управляющего воздействия от объекта управления к его субъекту.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

3. Организационный жизненный цикл, как следует из названия, — это жизненный цикл организации от времени ее создания или возникновения до момента, когда происходит завершение ее деятельности. Он состоит из пяти различных стадий:

- 1) рождения;
- 2) роста;
- 3) стабильности;
- 4) обновления;
- 5) упадка.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

4. 1. Ресурсы. Любая организация достигает своих тактических и стратегических целей посредством преобразования ресурсов. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

2. Зависимость от внешней и внутренней среды. Это одна из самых значительных характеристик организации. Ни одна организация не может функционировать изолированно.

3. Разделение труда. Т.е. разделение всей работы на составляющие компоненты по горизонтали. Отсюда «горизонтальное разделение труда» - создание подразделений (отделы, службы), за которыми закрепляются только им присущие задачи, и которые добиваются только им присущих целей. Координация деятельности для достижения общих целей является следствием разделения труда по вертикали, что по сути представляет собою само управление.

4. Управление. Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. В малых организациях четко выполненной линии управления нет. Здесь координация деятельности организации осуществляется совместно, чередуясь с неуправленческими функциями. В сложных организациях работа по управлению четко отделена от неуправленческой работы.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

5. Внешняя среда по отношению к организации представляет собой множество взаимосвязанных

факторов, которые оказывают влияние на все, что происходит внутри организации. Внешняя среда, как правило, находится за пределами досягаемости менеджеров данной организации. Факторами внешней среды являются: политика, технология, общество, конъюнктура рынка, рынок рабочей силы, нормы общественной жизни.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

6. Внутренняя среда – это ситуационные факторы внутри организации, которые поддаются контролю и регулированию со стороны менеджера. Информация о внутренней среде организации необходима менеджеру, чтобы определить возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации.

Основные составляющие внутренней среды организации с точки зрения менеджмента:

- 1) цели организации;
- 2) задачи;
- 3) структура организации и ее культура;
- 4) технология и оборудование;
- 5) трудовой коллектив (персонал).

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

7. Основное отличие между горизонтальным и вертикальным разделением труда заключается в том, каким образом функции и задачи организованы. В горизонтальном разделении труда одна должность выполняет множество различных задач, тогда как в вертикальном разделении труда разные должности выполняют определенные специализированные задачи.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

### **Вопросы для собеседования №3**

1. Применение планирования создает следующие важные преимущества:

- 1) делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
- 2) проясняет возникающие проблемы;
- 3) стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- 4) улучшает координацию действий в организации;
- 5) создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;
- 6) увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- 7) способствует более рациональному распределению ресурсов;
- 8) улучшает контроль в организации.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

2. Стратегическое планирование – это особый вид практической деятельности, которая состоит в разработке стратегических решений (в форме прогнозов, проектов программ и планов), предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий поведения соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

3. Основные шаги стратегического планирования:

Первый шаг стратегического планирования - описание желаемого состояния, в которое необходимо привести предприятие через некоторое время.

Второй шаг стратегического планирования - анализ текущего состояния предприятия (стратегический анализ). Он включает исследования рынка, конкурентной среды, внутрифирменной ситуации.

Основной задачей стратегического анализа в рамках планирования является определение рассогласования компетенций предприятия с реальными рыночными возможностями и опасностями.

Третий шаг стратегического планирования - разработка стратегии и плана перехода из текущего состояния в желаемое.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

4. Миссия организации-это смысл ее существования, основная идея, замысел, положенный в основу функционирования организации.

Характеристики миссии:

1. Представляет собой базис для всех плановых решений организации;
2. Создает уверенность, что организация преследует сравнимые цели;
3. Помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении;
4. Вызывает понимание и поддержку внешних участников.

Миссия отражает ценности организации.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

5. Цели — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность

Значимость целей для организации невозможно переоценить.

Правильно сформулированные цели:

- 1) Мотивируют и объединяют сотрудников;
- 2) Формируют идеологию и корпоративную культуру;
- 3) Распределяют обязанности и задачи;
- 4) Помогают объективно оценить труд работников;
- 5) Усиливают эффективность персонала.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

6.

1. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее - установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

2. SNW-анализ. В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – анализ так же предлагает среднерыночное состояние.

3. PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления: политических, экономических, социальных, технологических компонентов среды, в которой существует организация.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

7.

- 1) создание организационных возможностей для успешного выполнения стратегии;
- 2) управление бюджетом с целью выгодного размещения средств;
- 3) определение политики предприятия, обеспечивающей реализацию стратегии;
- 4) мотивацию работников для более эффективной работы. При необходимости следует видоизменить их обязанности и характер работы с целью достижения наилучших результатов по реализации стратегии;
- 5) увязывание размеров вознаграждения с достижением намеченных результатов;
- 6) создание благоприятной атмосферы внутри предприятия для успешного выполнения намеченной цели;
- 7) создание внутренних условий, обеспечивающих персоналу предприятия возможность ежедневного эффективного исполнения своих стратегических ролей;
- 8) использование передового опыта для постоянного улучшения работы;
- 9) обеспечение внутреннего руководства, необходимого для продвижения по пути реализации стратегии и контроля за тем, как стратегия должна быть выполнена.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

#### **Вопросы для собеседования №4**

1. Мотивация – это побуждение к эффективной деятельности персонала для достижения целей

организации.

Цель выполнения функции мотивации состоит в побуждении работников к достижению целей организации. Основной путь достижения цели мотивации – реализация мотивов работников. Однако при этом необходимо учитывать особенности отдельных работников, их предрасположенность к мотивации.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

2. Главная цель системы мотивации — развивать компанию. Мотивированные сотрудники работают лучше: они закрывают задачи вовремя или даже раньше срока, успевают сделать больше, выполняют задания качественнее.

Основные задачи мотивации персонала:

- 1) сохранить постоянный штат сотрудников и предотвратить текучку кадров;
- 2) привлечь в компанию лучших специалистов и удержать их;
- 3) побудить сотрудников действовать в интересах компании;
- 4) повысить качество и производительность труда.

Мотивация может быть внутренней (человек просто получает удовольствие от процесса работы) и внешней (хочет купить квартиру, отдохнуть три раза в год, хорошо питаться). Мотивация может быть материальной и нематериальной.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

3. Биологические (органические, материальные) потребности включают необходимость питаться, одеваться, где-то жить и др.

Социальные потребности представляют собой необходимость общаться, вести общественную деятельность, получать общественное признание и др.

Духовные (идеальные, познавательные) потребности предполагают тягу к знаниям, творческой деятельности, созданию прекрасного и др.

Все рассмотренные типы потребностей тесно связаны между собой.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

4. Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий:

Физиологические потребности, являющиеся необходимыми для выживания - потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

Потребности в безопасности и уверенности в будущем - потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности - чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

Потребности в уважении - потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

Потребности самовыражения - потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Основная идея состоит в том, что, пока не удовлетворены в достаточной степени потребности нижележащего уровня, переход на вышележащий уровень невозможен.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

5. Одним из ярких показателей успешности менеджмента и всей организации является самомотивация сотрудников – их способность во многих сложных и ответственных ситуациях длительное время обходиться без внешнего положительного подкрепления. Часто для таких людей главным стимулом является самореализация. С одной стороны, это может быть удобно руководителю: ему не надо прикладывать значительных усилий для дополнительной мотивации; но с другой – сотрудник часто становится плохо управляемым, особенно при частичной или полной потере интереса к работе, он

легко покидает компанию в ситуации, когда самореализация становится невозможной.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

6. Различают следующие виды нематериальной мотивации персонала:

- 1) Социальная мотивация. Сюда относится медицинская страховка, возможность обучения и саморазвития, обозначение перспектив карьерного роста
- 2) Психологическая мотивация. Работа над созданием благоприятной обстановки в коллективе строится с учетом интересов всех сотрудников.
- 3) Моральная мотивация. Наиболее эффективный инструмент — признание заслуг, для чего можно использовать устную публичную похвалу, доску почета, знаки отличия и грамоты.
- 4) Организационная мотивация. Проявляется в заботе о работнике, об организации его рабочего места, питании и отдыхе во время перерывов в работе.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

### **Вопросы для собеседования №5**

1. Важнейшими принципами организации управления производством могут быть:

- 1) принцип целевой совместимости и сосредоточения. Заключается в создании целенаправленной системы управления, ориентированной на решение общей задачи;
- 2) принцип непрерывности и надежности. Означает создание таких условий производства, при которых достигается стабильность и непрерывность заданного режима производственного процесса;
- 3) принцип планомерности, пропорциональности и динамизма. Нацеливает систему управления на решение не только текущих, но и долговременных задач развития предприятия с помощью планирования;
- 4) демократический принцип распределения функций управления. Основан на методах и правилах общественного разделения труда, согласно которым за каждым функциональным подразделением предприятия закрепляется определенная часть управленческой работы.
- 5) принцип научной обоснованности управления. Исходит из того, что средства и методы управления должны быть научно обоснованы и выверены на практике.
- 6) принцип эффективности управления. Предполагает рациональное и эффективное использование ресурсов производства, выпуск конкурентоспособной продукции;
- 7) принцип совместимости личных, коллективных и государственных интересов. Определяется общественным характером производства;
- 8) принцип контроля и проверки исполнения принятых решений. Предполагает разработку конкретных мероприятий по вскрытию недостатков, мешающих выполнению производственных заданий.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

2. Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства, основными целями которого являются, правовое регулирование трудовых отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с КЗоТ и другими законодательными актами.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

3. Экономические методы подразумевают совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих работников действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных задач. Экономическое управление отличается тем, что работающий приобретает глубокий, собственный интерес к конечному результату своего труда. Если в основе административных методов находятся власть, авторитет, дисциплина и взыскания, то в основе

экономических – соответствующие законы производства, эти методы направлены на поощрение.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

4. Социально-психологические методы — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Социальные направлены на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, а психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

5. Самоуправление обеспечивает работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации.

Полностью самоуправляемой считается система, не имеющая над собой ни одного вышестоящего органа управления (например, частная фирма).

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

6. Система методов управления — это способы и приемы, с помощью которых менеджеры выполняют закрепленные за ними функции. Методы управления применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и к отдельным сотрудникам. Количество методов управления и их сочетаний безгранично, что определяется сложностью и многообразием решаемых задач при регулировании деятельности объектов управления.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

7. В кризисной ситуации имеет место кратное сокращение спроса на продукцию, повышение цен на комплектующие изделия, материалы и энергоресурсы, отток кадров, трудности в освоении новой продукции. Именно решением этих проблем и должен, прежде всего, заниматься менеджер с целью перевода организации в равновесное состояние. В наиболее общем виде перед менеджером стоят следующие главные задачи:

- 1) урегулировать финансовые проблемы: добиться отсрочек платежей; заключить кредитные соглашения и т.п.;
- 2) сделать рациональной работу персонала, сократить лишние звенья, переместить и сократить работников, повысить интенсивность труда;
- 3) оптимизировать номенклатуру выпускаемой продукции;
- 4) реструктурировать основные фонды путём продажи или сдачи в аренду лишних и концентрации необходимых фондов для эффективного производства;
- 5) изменить систему внешних взаимодействий: повысить имидж организации; заручиться поддержкой региональных и муниципальных органов власти, извлечь максимальную пользу из отношений с коммерческими и общественными организациями.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

8. Управленческий труд — это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности, как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. По сути, это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль над работой сотрудников организации. Конечный продукт управленческого труда - решения, определяющие меры управляющих воздействий на объекты.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

## **Вопросы для собеседования №6**

1. Управленческое решение – творческий акт субъекта управления, определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению возникшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации об ее состоянии, т.е. это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

- 2.
  1. Выявление и анализ проблемной ситуации.
  2. Формулирование и выбор целей.
  3. Выявление полного перечня вариантов. На этом этапе определяется как можно больше вариантов решения поставленной задачи.
  4. Прогнозирование последствий вариантов решения.
  5. Оценка менеджером вариантов управленческих решений. На основе полученной информации выбирается наилучший вариант решения.
  6. Принятие управленческого решения (выбор лучшего варианта). Выбор оптимального варианта осуществляется менеджером по результатам анализа имеющихся вариантов..
  7. Разработка планов реализации управленческого решения.
  8. Обеспечение работ по выполнению управленческого решения.
  9. Организация выполнения управленческого решения.
- выполнения данного решения с конкретным указанием: что, кому, каким образом, когда, в каких условиях, какими силами и средствами, к какому сроку и с какими показателями нужно сделать, а также кто, когда и как контролирует выполнение решения.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

3. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель может с точностью определить результат каждого альтернативного решения, возможного в данной ситуации. Решение принимается в условиях в условиях риска, когда результаты не являются определенными, но вероятность каждого возможного результата можно определить.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

4. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев
  - 1) Методы, применяемые на этапе определения альтернатив
  - 2) Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив
  - 3) Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

5.
  1. Целевая направленность, т.е. решение должно преследовать достижение определенной цели.
  2. Обоснованность, т.е. принимаемое решение должно отражать объективные закономерности развития объекта и системы управления им.
  3. Компромиссность. С этой точки зрения важно иметь в виду перспективную эффективность принимаемого решения.
  4. Своевременность.
  5. Соответствие полномочиям лица, принимающего решения.
  6. Непротиворечивость и согласованность с принципами управления и ранее принятыми решениями.
  7. Экономичность и эффективность.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

6. Контроль исполнения решений является заключительной (завершающей) стадией управленческого цикла. Он принимает форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию об исполнении решения, достижении организацией поставленных целей. Главное назначение контроля состоит в своевременном обнаружении возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также своевременном принятии мер по их ликвидации.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

7. Субъект и объект управления — это два основных понятия в менеджменте. Субъект управления — это лицо или группа лиц, которые осуществляют управление, принимают решения и контролируют

выполнение задач. Объект управления — это то, что подвергается воздействию субъекта управления, то есть ресурсы, процессы, проекты, люди и т.д.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

8. К основным особенностям профессиональной деятельности менеджера относятся:

- 1) повышенная ответственность субъекта управления за последствия принимаемых решений;
- 2) влияние личных качеств менеджера на содержание решения;
- 3) повышенные требования к уровню профессионализма, к нравственным и деловым качествам руководителя;
- 4) высокий уровень риска, имеющего значение не только для самого руководителя, но и для организации в целом;
- 5) интенсивность контактов субъекта управления с другими людьми;
- 6) значительный конфликтный потенциал во взаимодействии руководителя и подчинённого.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

### **Вопросы для собеседования №7**

1. Конфликт - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому конфликт — это отсутствие согласия между двумя или более сторонами - лицами или группами.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

2. Существуют четыре основных типа конфликтов:

- 1) Внутриличностный конфликт
- 2) Межличностный конфликт
- 3) Конфликт между личностью и группой
- 4) Межгрупповой конфликт

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

3. Причины конфликта — это факты, события, которые предшествовали перед самим конфликтом:

Социально-демографические причины возникают между людьми разного возраста, разного пола.

Психологические причины зависят от личного ощущения, темперамента, характера человека.

Социально-психологические причины возникают в борьбе за лидерство, когда существует коллективное мнение.

Социальные, политические, экономические причины зависят от ситуации в стране.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

4. Этапы развития конфликта:

- 1) Предконфликтная стадия;
- 2) Собственно конфликт;
- 3) Разрешение конфликта;
- 4) Послеконфликтная стадия

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

5.  
1. Изучение причин возникновения конфликта. Наблюдение; анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод, то есть изучение биографических данных участников конфликта и др.

2. Ограничение числа участников. Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т. п.



3. Дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов. Опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога; переговорный процесс (медиация) и др.

4. Принятие решения. Административные методы; педагогические методы

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

6. Стратегия управления стрессом:

Управление стрессом на уровне организации может осуществляться по следующим взаимосвязанным направлениям:

- подбор и расстановка кадров;
- постановка конкретных и выполнимых задач;
- проектирование работ;
- взаимодействие и групповое принятие решений;
- программы оздоровления работников.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

7. Психические состояния персонала в результате стрессов выступают в трех основных формах:

- 1) Утомление – временное снижение работоспособности.
- 2) Монотония - временное снижение работоспособности вследствие однообразия выполняемой работы.
- 3) Психическая напряженность – состояние возбуждения вследствие ожидания неблагоприятных событий, которые автоматически приводят к утомлению.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

## **Вопросы для собеседования №8**

1. Требования к современному руководителю:

- 1) Для руководителя необходима вера в свое дело, смелость, целеустремленность, решительность и умение показать эти качества своим подчиненным
- 2) Должен уметь ценить время подчиненных
- 3) Быть строгим и требовательным, но не придирчивым
- 4) Должен уметь принимать критику и критиковать, а также уметь поощрять и наказывать
- 5) Быть приветливым и тактичным, иметь чувство юмора
- 6) Уметь вести дебаты и переговоры

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

2.

- 1) Неумение управлять собой
- 2) Размытые личные ценности
- 3) Смутные личные цели
- 4) Остановленное саморазвитие
- 5) Недостаточность навыка решать проблемы
- 6) Недостаток творческого подхода
- 7) Неумение влиять на людей
- 8) Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
- 9) Слабые навыки руководства

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

3. Власть – это способность оказывать влияние на поведение людей. Власть в менеджменте относится к способности менеджера или руководителя влиять на поведение и действия подчиненных сотрудников в организации. Она представляет собой формальное или неформальное право принимать решения, указывать задачи, контролировать выполнение работ и распределять ресурсы внутри организации.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

4. Делегированием называют передачу функций и полномочий от руководителя к подчиненному. В отличие от обычного распределения обязанностей, здесь передаются задачи, находящиеся, как правило, в компетенции начальства.

- 1) Простейшие функции, занимающие слишком много времени и отвлекающие руководителя от стратегической работы (бронирование билетов и гостиниц для командировок, принятие входящих звонков, ручное занесение данных в таблицу и т. д.).
- 2) Работа, которой можно обучить сотрудника и высвободить таким образом рабочее время начальства (составление официальных писем, сбор сведений о клиентах или конкурентах).
- 3) Задачи, в которых руководство недостаточно компетентно (ведение аккаунтов в социальных сетях, создание презентационного сайта компании).
- 4) Функции, влияющие на другие важные процессы и при этом требующие безусловного выполнения (представительство компании в отсутствие руководителя, оперативное взаимодействие с подрядчиками)

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

5. Баланс власти – это ситуация в управлении, когда уровень влияния обличенного властью руководителя над подчиненными равен степени зависимости этого подчиненного от руководителя. Эффективный руководитель будет поддерживать баланс власти в организации: использовать свою власть над подчиненным в разумных пределах, достаточных для достижения целей, но не вызывающих непокорности подчиненных.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

6. Способы влияния руководителя на подчиненного весьма разнообразны.

- 1) Заражение - характеризуется практическим автоматизмом, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому.
- 2) Подражание, на котором основывается эталонная власть, предполагает усвоение образа действий, манер поведения и даже способа мышления другого человека.
- 3) Внушение – это воздействие, основанное на некритическом восприятии подчиненными слов и действий руководителя.
- 4) Просьба – способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, непринудительных мотивах.
- 5) Угроза (запугивание, обещание причинить подчиненному вред)
- 6) Подкуп (склонение подчиненного на свою сторону с помощью материального вознаграждения), как правило, срываются на короткое время.
- 7) Приказ, официальное распоряжение руководителя как властного органа, подавляет волю подчиненного, исключает альтернативу, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

7. Для обеспечения положительного влияния на подчиненных следует использовать следующие приемы:

- 1) Подавление подчиненного выдержкой и спокойствием
- 2) Концентрация внимания на одном из подчиненных
- 3) Изменение мнения о подчиненном, которого руководитель недолюбливает
- 4) Доверие подчиненному, который им не пользуется в коллективе
- 5) Авансированная похвала
- 6) Предложение подчиненному поставить себя на место руководителя

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

8. Авторитет — заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям. Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценностей и результата работы.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

## Вопросы для собеседования №9

1. Общение является одним из ключевых элементов в управлении, ведь только благодаря ему менеджеры и руководители могут эффективно управлять своими командами. Коммуникация позволяет передавать информацию, выстраивать отношения, формировать цели и задачи, оценивать результаты работы.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

2. Основными структурными компонентами общения являются: коммуникативная структура и интерактивная структура. Коммуникативная сторона общения, или коммуникация в узком смысле слова, состоит в обмене информацией между общающимися индивидами. Интерактивная сторона заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами, т.е. в обмене не только знаниями, идеями, но и действиями.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

3. Форма общения – это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу.

Выделяют две основные формы общения:

1) опосредованное (косвенное) - через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами и т.д.

2) непосредственное (контактное) – вступление собеседников в контакт «с глазу на глаз».

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

4. Деловые совещания представляют собой особый вид организации труда. Существует определенная классификация совещаний, которая зависит от следующих основных признаков:

- вырабатывающие и принимающие решения
- разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений
- подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям
- оперативные (диспетчерские)

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

5. В работе руководителя, связанной с организацией совещаний, можно выделить три этапа:

1) подготовка совещания

2) проведение совещания

3) подведение итогов совещания

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

6.

1. Создание благоприятных условий для коллективной работы и коллективного решения.

2. Начало деловых совещаний в точно назначенное время и сжатые графики работы.

3. Формирование атмосферы непринужденности и деловитости.

4. Эффективность ведения записей.

5. Обеспечение активности всех участников совещания.

6. Обсуждение особых мнений.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

7.

1. Начало переговорного процесса

2. Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня

3. Раскрытие глубинных интересов сторон

4. Разработка вариантов предложений для договоренности

5. Стадия достижения согласия

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

8. Деловые совещания не приносят должного эффекта, если руководитель не владеет технологией организации и проведения таких встреч, часто их созывает, плохо готовится, привлекает к участию слишком многих лиц, причем непременно «первых» руководителей.

#### 4.2. Примеры ситуационных задач.

##### Ситуационная задача №1.

**Решение:** с таким сотрудником выгоднее сотрудничать, нежели соперничать, конфликтовать. И поэтому нужно всегда принимать точку зрения другой стороны («Ваши предложения?»), но т.к. вы менеджер, то, естественно, лишь до некоторой степени.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

##### Ситуационная задача №2.

**Решение:** желая подчеркнуть свою власть и превосходство, менеджер должен провести беседу в своём кабинете, т.к. здесь каждая вещь принадлежит ему, это его территория, где он хозяин и полностью властвует, а это ощущается на подсознательном уровне.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

##### Ситуационная задача №3.

**Решение:** зависимость между степенью общительности менеджера и эффективности осуществляемого им руководства обратная, т.е. по мере увеличения первого показателя значение второго уменьшается и наоборот. Т.к., скорее всего, менеджер уделяет большую часть своего времени не контролю за подчинёнными как процессу обеспечения достижения организацией своих целей, а участию в переговорах.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

##### Ситуационная задача №4.

**Решение:** 3. Ответив таким образом, менеджер покажет, что думает в первую очередь о своих подчинённых. Покажет, что он отказывает в чём-то не потому, что это его прихоть, а потому что так будет лучше для его подчинённых.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

##### Ситуационная задача №5.

**Решение:** Система текущего контроля.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

##### Ситуационная задача №6.

**Решение:** вести работу, не обращая внимания на споры и конфликты, но в тоже время пытаюсь привлечь на свою сторону противников нововведений.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

#### 4.3. Примеры тестовых заданий.

1-г; 2-а; 3-г; 4-б; 5-б; 6-г; 7-в; 8-в; 9-в; 10-г; 11-а; 12-а; 13-в; 14-в; 15-а; 16-а; 17-в; 18-б; 19-г; 20-б; 21-в; 22-в; 23-а; 24-а; 25-в; 26-б; 27-г; 28-г; 29-б; 30-в; 31-а; 32-б; 33-г; 34-а; 35-а; 36-в; 37-г; 38-в; 39-в; 40-а; 41-б; 42-в; 43-а; 44-б; 45-а.

## 5. Примеры оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 5.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов

1. «Менеджмент» – это совокупность принципов и методов, приемов и средств управления производством и персоналом с накоплением достижений науки и управления.

«Управление» - как термин шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (управление автомобилем, государством и т.д.). Менеджмент применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне организации.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

2. Черты Менеджмента включают в себя экономический, социально-психологический, правовой, организационно-технический аспекты.

3 стадии менеджмента:

1. стратегическое управление – это выработка цели, прогнозирование, как предвидение результата развития организации, планирование.

2. оперативное управление – это деятельность по реализации вышеуказанных мер

3. контроль – включает в себя: анализ достигнутых результатов, выступает как исходный пункт нового цикла управления.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

3. Цель Менеджмента – это обеспечение прибыльности организации, эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника. Это постоянное преодоление риска, для чего требуется наличие определенных резервных финансовых средств, предоставление менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности хозяйственной деятельности в целях быстрого реагирования и адаптации к изменяющимся условиям.

Задачи:

1. обеспечение автоматизации производства

2. переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией

3. стимулирование работы сотрудников

4. постоянный контроль за эффективностью деятельности организации

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

4. (1885-1920 гг. Тейлор, Гилберт) - систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда. Предусматривалась возможность перерывов в производстве, в т.ч. для отдыха, количество времени, выделяемое для выполнения определенных заданий, было реалистичным, что давало возможность руководству устанавливать нормы производства. Признавалась важность работников, подчеркивалась значимость обучения.

Процессный подход – управление как непрерывная серия взаимосвязанных функций:

1. планирование

2. организация

3. координация

4. мотивация

5. контроль

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

5. (1920-1930 гг. Файоль, Муни) – Цель создание универсальных принципов управления, следование которым несомненно приводит организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных аспекта: разработку рациональной структуры организации и построение на ее основе рациональной системы управления персоналом, которая представляет собой бюрократическую модель.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

6. (1930-1950 гг. Масслоу, Мэйо) – возникла, когда было обнаружено, что четко разработанные рабочие операции и высокая зарплата не всегда вели к повышению производительности труда. Если руководство проявляет большую заботу о работниках, то уровень удовлетворенности возрастает, а это приводит к повышению производительности труда.

Наука о поведении (1950г. Герцберг, Келланд) – это методы налаживания межличностных отношений, стремление оказать помощь работникам в осознании своих собственных возможностей.

Цель - повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов, полного использования потенциала каждого работника.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

7. (1950г. Бир) – междисциплинарный подход, когда конкретная проблема решается группой специалистов по математической, статистической и общественным наукам. После постановки проблемы и формулировки задачи разрабатывается математическая модель сложившейся ситуации. Главная характеристика школы – это замена словесных рассуждений и описательного анализа количественными значениями.

Системный подход – организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов: - работники; - структура; - технология, которая ориентирована на достижение определенных целей в условиях изменяющейся внешней среды.

Ситуационный подход – концентрирование на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией, т.к. имеется ограниченное количество факторов и их сочетаний, определяющих ситуацию как в самой организации, так и в окружающей среде, то нет одинакового для всех (лучшего) способа управления организацией.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

8. Западный стиль: - индивидуальная ответственность, - нет преданности сотрудников своему рабочему месту, - деловые отношения не совмещаются с личными.

Американский стиль: - деленжирование материальной мотивации над моральной, - жесткая система субординации, - система индивидуального поощрения.

Европейский стиль (Англия, Германия): - высокая дисциплина, - долгосрочная стратегия функционирования; - повышенное внимание к научно-исследовательским разработкам; - социальная ориентация управления.

Восточный стиль: - межфирменные отношения строятся на доверии; - высокий уровень образования всех работников; - понимание совместного вклада работников в развитие производства; - групповая ответственность.

Российский стиль: Национальной модели управления нет. Это симбиоз. причины отсутствия: - короткий период развития рыночных отношений в стране; - менталитет; - размер территории страны; - многонациональность; - криминализированы наиболее доходные сферы; - высокие налоги на физических и юридических лиц.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

9. Это совокупность взаимодействия компонентов.

Признаки системы: - сложность объекта, т.е. наличие в нем различных составных частей; - целостность объекта, т.е. наличие неких связей между этими частями, которые удерживают их в целостном состоянии; - объект должен образовывать особое единство со средой.

Части системы: 1) подсистемы – этот компонент, который сам состоит из частей;

2) элементы – это компонент, который в рамках данной системы не может быть разделен на части.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

10. Систему управления можно определить как подсистему организации компонентами, которой являются группы взаимодействующих людей.

Функции заключаются: - в восприятии определенных проблем организации (вход), - в последующем выполнении набора действий (процессов), - в результате выполнения действий вырабатывается решение (выход).

Вход => процесс (операции) => выход.

Субъект управления – направляет объекту импульсы воздействия (команды), которые содержат информацию о том, как должен функционировать объект управления (руководитель, менеджер, главный бухгалтер).

Объект управления – получает данные импульсы и действует в соответствии с ними или в соответствии со сложившейся ситуацией (работники; процессы - снабжение, производство,

маркетинговая деятельность; ресурсы – финансовые, информационные, технологические, материальные; результаты – финансовые, качество продукции).

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

11. Внутренняя среда организации - представляет собой совокупность сочетания элементов:

- структура – отражает сложившиеся выделения отдельных подразделений в организации, связи между ними (линейная, функциональная, матричная, дивизионная);

- технология, включающая в себя технические средства и способы их комбинирования, использования для получения конечного продукта, создаваемого организациями, является предметом пристального внимания со стороны менеджеров.

- организационная структура – складывается из нескольких составляющих. Преобладающие ценности, на которых базируется организация, нормы поведения, разделяемые сотрудниками организации, поведенческие ритуалы, выражаемые в проведении определенных церемоний, использование определенных знаков.

Несмотря на большое разнообразие действий и процессов можно выделить пять групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации:

1) производство; 2) финансы; 3) маркетинг; 4) работы с кадрами; 5) учет и анализ хозяйственной деятельности (экзаунтинг).

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

12. Все факторы внешней среды можно разделить на:

- факторы общего, внешнего окружения (макроокружение) организации, которые не связаны непосредственно с конкретной организацией. Влияние этих факторов являются более или менее одинаковыми для многих организаций, и носит косвенный характер. Законодательная система, политические факторы, экономические страны;

- факторы непосредственного окружения организации. Влияние их носит прямой характер.

Конкуренты, партнеры, законодательство, потребители, органы государственного и местного регулирования, профсоюзы. Многие из факторов непосредственного окружения имеют вероятностный характер и в определенной мере зависят от организации. Вместе с тем имеются факторы, которые оказывают влияние на организации независимо от их желания.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

13. Любая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями. Руководитель должен стремиться выявить и оценить взаимодействие всех ее частей и объединить их на такой основе, которая позволит организации в целом эффективно достичь ее цели.

Аспекты работы руководителя:

1. стремиться добиться эффективной работы всей организации и не допустить влияния частных интересов какого-либо элемента организации на общий успех;
2. должен добиваться этого в условиях организационной среды, которая всегда создает противоречащие друг другу цели.

Организация, как открытая система находится в двустороннем постоянном взаимодействии с внешней средой, т.е. забирает ресурсы, перерабатывает и поставяет обратно в виде товаров и услуг.

Открытость обусловлена тем, что организация должна непрерывно поддерживать свой статус. Это связано с тем, что в дополнение к своим товарам и услугам организация оказывает побочное воздействие на окружающую среду и общество (загрязнение окружающей среды, забастовки рабочих).

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

14. Традиционные и системный подходы используют и анализ (разделение целого на части) и синтез (объединение) – различия заключаются в сочетании последовательности этих методов.

Этапы традиционного подхода:

1. разделение (анализ того, что предстоит объяснить).
2. объяснение свойств частей взятых по отдельности.

3. Объединение (синтез) этих объяснений в объяснение в целом.

Этапы системного подхода:

1. определение целого (системы), частью которого является исследуемые объекты
2. объяснение свойств этого целого
3. объяснение свойств исследуемого объекта с точки зрения его функций в этом целом, частью которого он является.

Т.е. при системном подходе синтез предшествует анализу.

Также различия между подходами основано на следующем свойстве системности:

- если каждую часть системы заставить функционировать с максимальной эффективностью, система как целое еще не будет в результате этого функционировать с максимальной эффективностью (целое не равно сумме его составляющих).

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

15. Миссия – это генеральная цель, которая выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.

Миссия предназначена для решения следующих задач:

1. представить в явном виде то, для чего существует организация
2. определить, чем организация отличается от всех других организаций, действующих на рынке
3. согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственник, персонал, клиенты)
4. способность к созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудника смысл и содержание деятельности.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

16. По очередности:

- краткосрочные (до 1 года)
- среднесрочные (от 1 до 3)
- долгосрочные (от 3 и более)

По значимости:

- стратегические – расширение сегмента рынка, существенное повышение уровня обслуживания покупателей, рост суммы прибыли и уровня рентабельности, снижение уровня хозяйственных рисков.
- тактические – все промежуточные состояния, через которые достигаются стратегические цели. Они должны быть реалистичны, последовательны и расположены по приоритетам.

Также цели делятся на:

- неэкономические – социальные цели (социальный пакет, улучшение условий труда)
- экономические – выражены в показателях хозяйственной деятельности. Можно разделить на количественные (увеличение продаж, заработной платы) и качественные (улучшение качества продукции).

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

17. В практике управления существует SMART – критерии, которые должны соответствовать целям:

S - конкретный

M – измерение

A - достижение

R - значимый

T – соотносимый с конкретным сроком

Данный параметр определяет такие требования к целям как: конкретность, ясность, отсутствие двусмысленных формулировок, цель должна содержать ясную информацию для четкого понимания сотрудниками того, что от него требуется.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

18. «Дерево целей» — это структурированная, построенная по иерархическому принципу совокупность целей, в которых выделены: генеральная цель – вершина дерева, подчиненные ей подцели 1,2 и последующего уровня.



Процедура построения:

1. определение вершины дерева – общей цели организации (миссии)
2. формирование последующих уровней по направлению деятельности или декомпозиция целей. Каждый последующий уровень формируется таким образом, чтобы обеспечить достижение цели более высокого уровня.
3. Подцели одного уровня декомпозиции независимы между собой.

Иерархия целей напрямую связана со структурой организации. Выделение уровней иерархии целей осуществляется как на основе функционального принципа управления, так и по товарно-рыночному принципу. Функциональные принципы связаны с группировкой по содержанию деятельности: производство, маркетинг, финансы и т.д. Товарно-рыночный принцип основан на объединении по принципу совместного производства какого-либо товара, по обслуживанию определенной группы потребителей и т.д.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

19. Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности с помощью, которой субъект управления воздействует на объект.

Функции делятся на:

1. – часть управленческого процесса, характеризующаяся регулярным видом деятельности, выполняют руководители всех уровней. К ним относятся: планирование, организация, координация, мотивация, контроль.
2. – те же что и общие, но только в определенной (специальной) сфере деятельности: обращения, снабжения, подготовке производства.
3. - выполняются отдельными структурными подразделениями (специалистами): управление планово-экономической деятельностью, управление бухгалтерским учетом, управление финансовыми ресурсами, оперативное управление.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

20. Планирование – это функция, связанная с определением целей и задач организации, а также ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

При планировании необходимо учитывать:

1) принцип участия – каждый работник организации становится участником плановой деятельности независимо от занимаемой должности, т.е процесс планирования должен привлекать всех тех, кого он затрагивает.

При планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации (полнота планирования)

1. экономичность планирования – расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем
2. непрерывность планирования

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

21. Организация как функция непосредственно связана с формальными взаимоотношениями между людьми. Реализация данной функции предполагает решение задач:

1. постановка задач и установление критериев их выполнения
2. наделение полномочиями и ресурсами. Основные элементы: распределение обязанностей, наделение исполнителя полномочиями, делегирование полномочиями.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурс организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач (фактически командовать людьми).

1. установление ответственности
2. организационное воздействие. Это звено в работе руководителя, которое оправдано и эффективно если четко определены проблемы, выработан общий план их решения, определены исполнители и т.д.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

22. Координация – это функция управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации – достижение согласованности в работе всех звеньев организации, путем установления рациональных коммуникаций между ними. характер этих связей зависит от координирующих процессов. Поэтому для выполнения этой функции могут использоваться различные документальные источники (годовые отчеты, служебные записки, докладные). Результат обсуждения, возникающих проблем на совещаниях, планерках.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

23. Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами, обязанностями и с принятыми управленческими решениями.

В общем смысле мотивация – это процесс побуждения себя и других в деятельности для достижения определенных целей.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

24. Контроль — это системное наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами хозяйственной деятельности, обеспечение с помощью информации обратной связи с управляемым объектом.

Выделяют три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил.

Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

25. 1. Общее (линейное) руководство осуществляется руководящими работниками и специалистами. Организация общих собраний, сопровождение по объекту вышестоящих лиц, выезды за пределы хозяйства по нуждам хозяйства.

1. Управление планово-экономической деятельностью способствует выполнению работ по анализу, планированию, разработки условий оплаты труда ит.д. Возглавляют и выполняют экономисты.

2. Управление бухгалтерским учетом и финансовыми ресурсами выполняют бухгалтеры, учетчики, кассиры и т.д. Здесь начисление зараб. платы, ведение учета и т.д.

3. Управление кадрами или трудовыми ресурсами. Эта функция присуща инспектору отдела кадров, начальнику отдела кадров в части документального оформления кадров. Занимаются переводом, увольнением, принятием на работу.

4. Оперативное управление осуществляется работниками диспетчерской службы, связано с выполнением работ по регулированию хода производства и реализации в соответствии с графиком, предполагает постоянный контроль за работой с целью ликвидации возникающих отклонений.

5. Управление материально-техническим снабжением и сбытом. Все виды работ по снабжению, сбыту, по рекламе. Эта функция зам.директора по ком.вопросам, маркетологам, агентам-экспедиторам, кладовщикам.

6. Управление строительством и реконструкцией. Все виды работ по кап.ремонту, строительству. Эта функция присуща прорабу, зав.столярной мастерской

7. Технологическое управление обеспечивает разработку технологий, составление моделей. Выполняют отраслевые специалисты.

8. Техническое руководство. Выполняют инженеры различных направлений. Ремонт, обслуживание.

9. Управление жилищным и коммунальным обслуживанием. Зам.директора по хозяйству и быту, зав.столовой, комендант общежитий, теплотехническая служба.

10. Управление делопроизводством. Секретарь-референт, начальник канцелярского отдела,

архиватор.

11. Управление юридическим обслуживанием.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

26. «Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям». «Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей».

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Она включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде.

Тактика – это краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

Характеристика тактики:

1. Тактику разрабатывают в развитие стратегии;
2. В то время как стратегия почти всегда разрабатывается на высших уровнях руководства, тактика вырабатывается на уровне руководителей среднего звена;
3. Тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия;
4. В то время как результаты стратегии не могут быть полностью обнаружены в течение нескольких лет, тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

27. Стратегическое управление ориентация на решение долгосрочных задач, разработку долгосрочных планов, управление ресурсами и большими массами товаров.

Стратегическое управление является непрерывным процессом. После того как стратегии внедрены, необходимо их отслеживать и производить в определенные периоды оценку их реализации.

Этапы стратегического управления:

- 1) стратегический анализ (оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации),
- 2) стратегический выбор (какие направления стратегического развития кажутся наиболее приемлемыми),
- 3) реализация стратегии (претворение в жизнь той стратегии, которой намерено придерживаться руководство).

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

28. Стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают другие элементы. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Стратегии интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

29. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие:

- стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой
- стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

30. Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно для фирмы.

Виды стратегий сокращения:

- стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;
- стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе.
- стратегия сокращения заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.
- стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

31. Портфельная стратегия – портфель ценных бумаг, принадлежащих группе компаний – корпорации, концерну, конгломерату. Высший уровень стратегии. Управление портфельной стратегией – это управление всеми предприятиями и организациями, входящими в корпорацию, с помощью ценных бумаг.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

32. Деловая стратегия на уровне отдельных фирм, входящих в корпорацию или холдинг. Главная задача – обеспечение своей фирме долгосрочное конкурентное преимущество, что позволит достичь поставленных целей и высокого уровня рентабельности.

Этапы:

1. разработка правильной корпоративной миссии – концепция бизнеса
2. разработка видения и целей корпорации – решение проблемы единства видения и целей.
3. Разработка мер для достижения стратегических преимуществ – высокий и стабильный уровень доходов фирм.

Операционная стратегия относится к еще более конкретным подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами фирмы (отделы продажи, центры распределения и др.) при решении ежедневных текущих задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка продукции и др.).

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

33. Функциональная стратегия осуществляется по управленческому плану действий внутри подразделения или ключевого функционального направления внутри сферы фирмы: маркетинга, производства, финансов, инноваций, организационных изменений, снабжения, персонала и др. Она конкретизирует детали деловой стратегии фирмы за счет определения подходов, адресных действий и практических шагов по обеспечению управления отдельными подразделениями или функциями бизнеса. В общем виде отдельная функциональная стратегия представляет собой план показателя, содержащий описание необходимых действий для достижения целей деловой и функциональной

стратегий.

34. Под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи - горизонтальные и вертикальные.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

35. 1) Линейная организационная структура управления - это наиболее распространенный тип иерархической (бюрократической) структуры.

Многоуровневая иерархическая система управления, в которой вышестоящий руководитель осуществляет единоличное руководство подчиненными ему нижестоящими руководителями, а нижестоящие руководители подчиняются только одному лицу - своему непосредственному вышестоящему руководителю.

2) Функциональная структура управления - этот принцип предполагает, что структура будет формироваться на основе разделения организации по характеру деятельности подразделений. То есть, управление происходит для каждого ресурса отдельно: человеческий ресурс управляется кадровой службой, научный — инновационной, отдельно существуют финансовые, бухгалтерские, маркетинговые отделы, служба безопасности и так далее

3) Дивизиональные (дивизионные) структуры управления - этот принцип построения оргструктуры используется на предприятиях и в организациях, имеющих широкий профиль выпускаемой продукции или распределенных географически.

4) Матричная структура своеобразным компромиссом между проектной и линейно-функциональной структурой являются матричные структуры, и объединяет в себе их преимущества. Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей.

**Формулировки ответа могут отличаться от представленных, если общий смысл не искажен.**

#### **5.4. Темы для сообщений (докладов)**

##### **Сообщение №1.**

Менеджмент, японская модель, американская модель, европейская модель, российская модель, отличительные особенности, психология народа, национальные традиции, стили управления, отличие в зависимости от страны и национальной культуры, особенности организации производства и сбыта продукции, преимущества стиля, эмоциональность, сдержанность, древний период, индустриальный период, период систематизации, информационный период.

##### **Сообщение №2.**

Внутренняя среда: цели и задачи организации, возможностями организации, структура организации; система управления, производственно-технологические процессы; уровень автоматизации, разделение труда, коммуникации.

Внешняя среда: поставщики, конкуренты, покупатели, клиенты, партнеры, государство, экономические факторы, политические факторы, международное окружение.

##### **Сообщение №3.**

Центральная функция правления, наиболее эффективно достижение поставленных целей и задач, постоянный и непрерывный процесс планирования, конкурентоспособность организации, перспективное развитие, тип организации, способность вырабатывать решения, современные условия, неустойчивая внешняя среда.

##### **Сообщение №4.**

Цель самовыражения, общая цель, гордость за коллектив, положение, престиж, бойцовский дух, стремление к победе в конкуренции, стремление к контактам, коммуникация, групповой дух, солидарность, стремление к безопасности, совпадение интересов, доверие, благоприятный климат, возможность роста, поощрение.

##### **Сообщение №5.**

Организационные: проектирование, ориентация, регламентация, нормирование, расстановка, документирование, инструктирование.

Административные: распорядительство (приказ, распоряжение, устные указания, резолюция), наказание, поощрения.

Экономические: постановка общих целей, создание условий для самостоятельной деятельности, формирование системы экономических стимулов.

Социально-психологические: социальные (пропаганда, моральное стимулирование, привлечение работников к управлению, методы обучения), психологические (методы отбора и подготовки кадров, методы гуманизации труда, методы формирования рабочих групп).

#### **Сообщение №6.**

Адаптация фирмы к изменениям окружающей среды, своевременное обнаружение отклонений, принятие мер по устранению недостатков, обеспечение нормального функционирования фирмы, рациональное использование ресурсов, оперативная функция, коммуникативная функция, информативная функция, защитная функция, предварительный контроль, текущий контроль, заключительный контроль, степень риска, объективный метод, субъективный метод.

#### **Сообщение №7.**

Партнерство, посредничество, уступка, подавление, уход от конфликта, взаимные уступки, совместный поиск способов решения проблем, недопущение конфликта, сдерживание эмоций, обсуждение, признание претензий, заключение соглашений, контроль конфликта, привлечение к ответственности, кадровые решения, переговоры.

#### **Сообщение №8.**

Три основных стиля руководства, авторитарный, демократический и либеральный, способ постановки задачи, степень участия руководителя, особенностями общения с командой.

#### **Сообщение №9.**

Хорошая профессиональная подготовка, надежность собеседника, ясность в мыслях, однозначность в высказываниях, стремление к наглядности при изложении материала, основные задачи деловой беседы, учет сигналов обратной связи, правильность понимания, повторение, благоприятная атмосфера, пунктуальность, уверенность.

.

устойчивый интерес.

### **Вопросы для собеседования №1**

1. Этапы развития менеджмента. Охарактеризуйте минимум два этапа.
2. В чем суть школы научного управления? Назовите минимум два признака.

### **Вопросы для собеседования №2**

1. Что включает в себя понятие «менеджмент» и почему необходимо управление? Назовите минимум две причины.

### **Вопросы для собеседования №3**

1. Чем объясняется необходимость планирования организации? Назовите минимум две причины.
5. Что представляют собой цели организации? Для чего они нужны? Назовите минимум две цели.
8. Что включает в себя работа по реализации стратегии организации?

### **Вопросы для собеседования №4**

1. Раскройте содержание понятия «мотивация».
3. Охарактеризуйте классификацию потребностей? Назовите минимум три пункта.

### **Вопросы для собеседования №5**

1. Дайте характеристику наиболее важным принципам управления? Охарактеризуйте минимум два принципа.
2. Каким образом происходит воздействия организационно-административных методов в организации? Назовите минимум два пункта
3. В чем отличие экономических методов управления от организационно-административных? Назовите минимум два отличия.
6. Что представляет собой система методов управления?
8. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности? Назовите минимум два отличия.

### **Сообщение №1.**

Подготовить сообщение о национальных моделях менеджмента. Охарактеризовать основные этапы в история развития менеджмента.

### **Вопросы для собеседования №6**

1. Что Вы понимаете под управленческим решением?
5. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям. Назовите минимум два требования.
7. Дайте характеристику объекта и субъекта управления.
8. Охарактеризуйте особенности профессии менеджера. Минимум две.

### **Вопросы для собеседования №8**

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю. Назовите минимум два требования.
2. Назовите и прокомментируйте ограничения менеджера. Назовите минимум два пункта.
3. Как Вы понимаете власть?
8. Как Вы понимаете авторитет менеджера?

### **6.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов**

1. Понятия «менеджмент» и «управление»
2. Характерные черты и стадии менеджмента. Охарактеризуйте минимум две.
3. Цели и задачи менеджмента
4. Школа научного управления и процессный подход
5. Классическая школа управления
6. Школа человеческих отношений и науки о поведении
7. Школа количественных методов, системный и ситуационный подходы
8. Национальные особенности менеджмента

выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

### **Вопросы для собеседования №1**

4. Выделите отличия «административной школы» управления от «научной школы». Перечислите минимум два отличия.
6. Раскройте содержание количественной школы управления. Назовите минимум два пункта
7. В чем суть системного подхода в управлении?
8. В чем суть ситуационного подхода в управлении?
9. В чем суть количественного подхода в управлении?
10. В чем суть процессного подхода в управлении?

### **Вопросы для собеседования №2**

4. Охарактеризуйте элементы организации. Назовите минимум два элемента.
5. Дайте характеристику факторов внешней среды организации. Охарактеризуйте минимум два фактора.
7. Опишите параметры внутренней среды организации. Минимум два.
8. Определите различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда. Назовите минимум два различия.

### **Вопросы для собеседования №3**

1. Чем объясняется необходимость планирования организации? Назовите минимум две причины.
2. Что представляет собой стратегическое планирование?
3. Охарактеризуйте шаги стратегического планирования. Минимум два шага.
7. Методология анализа внутренней и внешней среды организации.

### **Вопросы для собеседования №5**

6. Что представляет собой система методов управления?
7. Какие проблемы вынужден решать менеджер в кризисной ситуации? Назовите минимум два пункта

### **Сообщение №2.**

Изучить особенности внешней и внутренней среды современных организаций, по результатам подготовить сообщение.

### **Вопросы для собеседования №6**

3. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определенности и риска? Назовите минимум два отличия.
4. Приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений. Приведите минимум две классификации.
5. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям. Назовите
8. Охарактеризуйте особенности профессии менеджера. Минимум две.

### **Вопросы для собеседования №8**

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю. Назовите минимум два требования.
2. Назовите и прокомментируйте ограничения менеджера. Назовите минимум два пункта.

#### **6.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов**

10. Понятие «система»
11. Система управления
12. Внутренняя среда организации
13. Внешняя среда организации
14. Системные принципы в управлении
15. Отличия традиционного (аналитического) и системного подходов к управлению. Назовите минимум два отличия.
16. Понятие «миссия» организации и ее значение
17. Виды целей. Назовите минимум два вида
17. Основные требования, предъявляемые к целям. Назовите минимум два пункта
19. Модель «дерево целей»
24. Мотивация как функция менеджмента



26. Конкретные функции управления. Назовите минимум две функции.
35. Структура управления и ее основные элементы. Назовите минимум два элемента
36. Типы организационных структур. Назовите минимум два пункта

**ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.**

**Вопросы для собеседования №1**

8. В чем суть ситуационного подхода в управлении?

**Вопросы для собеседования №3**

3. Охарактеризуйте шаги стратегического планирования. Минимум два шага.
8. Что включает в себя работа по реализации стратегии организации?

**Вопросы для собеседования №4**

4. Охарактеризуйте теорию потребностей Маслоу.

**Вопросы для собеседования №5**

1. Дайте характеристику наиболее важным принципам управления? Охарактеризуйте минимум два принципа.
7. Какие проблемы вынужден решать менеджер в кризисной ситуации? Назовите минимум два пункта.

**Вопросы для собеседования №6**

3. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определенности и риска? Назовите минимум два отличия.
6. Для чего нужен контроль за выполнением решения?
7. Дайте характеристику объекта и субъекта управления.
8. Охарактеризуйте особенности профессии менеджера. Минимум две.

**Вопросы для собеседования №7**

7. Опишите стратегию управления стрессом на уровне организации.
8. Представьте и поясните возможные варианты состояния персонала в результате стресса. Назовите минимум два состояния.

**Вопросы для собеседования №8**

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю. Назовите минимум два требования.
2. Назовите и прокомментируйте ограничения менеджера. Назовите минимум два пункта.

**Сообщение №3**

Изучить особенности системы планирования современных организаций, по результатам подготовить сообщение.

**6.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов**

12. Внутренняя среда организации
12. Внешняя среда организации
22. Значение координации в деятельности хозяйствующего субъекта
23. Мотивация как функция менеджмента
26. Понятие «стратегия» и «тактика» управления
27. Сущность стратегического управления и его задачи
28. Стратегии концентрированного и интегрированного роста. Назовите минимум два вида
29. Стратегии диверсифицированного роста. Назовите минимум два вида
30. Стратегии сокращения. Назовите минимум два вида
31. Портфельная стратегия и ее характеристика
32. Деловая и операционная стратегии и их характеристика
33. Функциональная стратегия и их характеристика

**ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.**

**Вопросы для собеседования №1**

7. В чем суть системного подхода в управлении?
8. В чем суть ситуационного подхода в управлении?
9. В чем суть количественного подхода в управлении?
10. В чем суть процессного подхода в управлении?

**Вопросы для собеседования №2**

5. Дайте характеристику факторов внешней среды организации. Охарактеризуйте минимум два фактора.
8. Определите различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда. Назовите минимум два различия.

**Вопросы для собеседования №3**

1. Чем объясняется необходимость планирования организации? Назовите минимум две причины.
2. Что представляет собой стратегическое планирование?
3. Охарактеризуйте шаги стратегического планирования. Минимум два шага.
7. Методология анализа внутренней и внешней среды организации.

**Вопросы для собеседования №4**

3. Охарактеризуйте классификацию потребностей? Назовите минимум три пункта.

**Вопросы для собеседования №5**

3. В чем отличие экономических методов управления от организационно-административных? Назовите минимум два отличия.
4. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления. Минимум два метода.

**Вопросы для собеседования №6**

4. Приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений. Приведите минимум две классификации.

**Вопросы для собеседования №7**

7. Опишите стратегию управления стрессом на уровне организации.

**Вопросы для собеседования №8**

3. Как Вы понимаете власть?
4. Что понимается под делегированием полномочий, какие полномочия обычно делегирует руководитель? Назовите минимум два пункта.

**Вопросы для собеседования №9**

4. Приведите классификацию деловых совещаний. Назовите минимум две классификации.

**Сообщение №4.**

Изучить особенности индивидуальной и групповой мотивации, по результатам подготовить сообщение.

**6.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов**

8. Национальные особенности менеджмента
13. Системные принципы в управлении
14. Отличия традиционного (аналитического) и системного подходов к управлению.
22. Значение координации в деятельности хозяйствующего субъекта
23. Мотивация как функция менеджмента
24. Функция контроль
26. Конкретные функции управления. Назовите минимум две функции.
34. Структура управления и ее основные элементы. Назовите минимум два элемента
35. Типы организационных структур. Назовите минимум два пункта.

**ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.**

**Вопросы для собеседования №2**

7. Опишите параметры внутренней среды организации. Минимум два.

**Вопросы для собеседования №3**

7. Методология анализа внутренней и внешней среды организации.

#### **Вопросы для собеседования №5**

6. Что представляет собой система методов управления?

7. Какие проблемы вынужден решать менеджер в кризисной ситуации? Назовите минимум два пункта

8. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности? Назовите минимум два отличия.

#### **Вопросы для собеседования №6**

6. Для чего нужен контроль за выполнением решения?

7. Дайте характеристику объекта и субъекта управления.

8. Охарактеризуйте особенности профессии менеджера. Минимум две.

#### **Вопросы для собеседования №8**

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю. Назовите минимум два требования.

#### **Вопросы для собеседования №9**

3. Назовите и дайте характеристику форм общения. Охарактеризуйте минимум две формы.

4. Приведите классификацию деловых совещаний. Назовите минимум две классификации.

#### **Сообщение №7.**

Методы управления конфликтом, способы минимизации стресса.

Привести примеры методов управления конфликтами для основных видов конфликтов. Привести примеры способов устранения (минимизации) стресса.

#### **Сообщение №9.**

Составьте схему факторов повышения эффективности делового общения

#### **6.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов**

5. Школа научного управления и процессный подход

7. Школа количественных методов, системный и ситуационный подходы

12. Внутренняя среда организации

14. Отличия традиционного (аналитического) и системного подходов к управлению. Назовите минимум два отличия.

34. Структура управления и ее основные элементы. Назовите минимум два элемента

**ОК 6. Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.**

#### **Вопросы для собеседования №1**

7. В чем суть системного подхода в управлении?

8. В чем суть ситуационного подхода в управлении?

9. В чем суть количественного подхода в управлении?

10. В чем суть процессного подхода в управлении?

#### **Вопросы для собеседования №2**

7. Опишите параметры внутренней среды организации. Минимум два.

8. Определите различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда. Назовите минимум два различия.

#### **Вопросы для собеседования №3**

7. Методология анализа внутренней и внешней среды организации.

8. Что включает в себя работа по реализации стратегии организации?

#### **Вопросы для собеседования №4**

3. Охарактеризуйте классификацию потребностей? Назовите минимум три пункта.

4. Охарактеризуйте теорию потребностей Маслоу.

#### **Вопросы для собеседования №5**

5. Как Вы понимаете самоуправление?

7. Какие проблемы вынужден решать менеджер в кризисной ситуации? Назовите минимум два пункта

### **Вопросы для собеседования №6**

8. Охарактеризуйте особенности профессии менеджера. Минимум две.

### **Вопросы для собеседования №7**

1. Что такое конфликт? Что лежит в его основе?

2. Какие типы конфликтов Вам известны? Дайте их характеристику минимум двум типам

3. Назовите и поясните основные причины конфликтов. Минимум две причины.

4. Назовите фазы развития конфликта.

6. Расскажите алгоритм действия руководителя при управлении конфликтом. Назовите минимум два пункта

7. Опишите стратегию управления стрессом на уровне организации.

8. Представьте и поясните возможные варианты состояния персонала в результате стресса.

Назовите минимум два состояния.

### **Вопросы для собеседования №8**

4. Что понимается под делегированием полномочий, какие полномочия обычно делегирует руководитель? Назовите минимум два пункта.

8. Как Вы понимаете авторитет менеджера?

### **Вопросы для собеседования №9**

1. Как Вы понимаете роль общения в жизни менеджера?

2. Дайте характеристику компонентов общения. Охарактеризуйте минимум два компонента.

3. Назовите и дайте характеристику форм общения. Охарактеризуйте минимум две формы.

### **Сообщение №4.**

Изучить особенности индивидуальной и групповой мотивации, по результатам подготовить сообщение.

### **Сообщение №5.**

Проанализировать методы управления и обосновать выбор наиболее приоритетного из них, как с точки зрения руководителя, так и сотрудников, по результатам подготовить сообщение.

### **6.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов**

4. Цели и задачи менеджмента

6. Школа человеческих отношений и науки о поведении

12. Внутренняя среда организации

21. Организация как функция менеджмента

22. Значение координации в деятельности хозяйствующего субъекта

**ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий.**

### **Вопросы для собеседования №1**

5. Раскройте содержание школы «человеческих отношений». Назовите минимум два пункта.

### **Вопросы для собеседования №2**

7. Опишите параметры внутренней среды организации. Минимум два.

### **Вопросы для собеседования №4**

1. Раскройте содержание понятия «мотивация».

2. Основные задачи и способы мотивации сотрудников? Назовите минимум два пункта

6. Способы нематериальной мотивации сотрудников. Назовите минимум два способа.

### **Вопросы для собеседования №5**

5. Как Вы понимаете самоуправление?

вынужден решать менеджер в кризисной ситуации? Назовите минимум два пункта

8. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности? Назовите минимум два отличия.

### **Вопросы для собеседования №6**

5. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям. Назовите минимум два требования.

6. Для чего нужен контроль за выполнением решения?

7. Дайте характеристику объекта и субъекта управления.

### **Вопросы для собеседования №7**

8. Представьте и поясните возможные варианты состояния персонала в результате стресса. Назовите минимум два состояния.

### **Вопросы для собеседования №8**

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю. Назовите минимум два требования.

7. Какие способы положительного влияния руководителя на подчиненных Вам известны? Охарактеризуйте минимум два способа.

8. Как Вы понимаете авторитет менеджера?

### **Вопросы для собеседования №9**

4. Приведите классификацию деловых совещаний. Назовите минимум две классификации.

5. Опишите основные этапы организации проведения деловых совещаний. Минимум два этапа.

6. Определите условия эффективности деловых совещаний. Минимум два условия.

7. Стадии процесса деловых переговоров. Охарактеризуйте минимум две стадии.

8. В каких случаях деловые совещания не приносят должного эффекта? Назовите минимум два случая.

### **Сообщение №8.**

Составить сравнительную характеристику стилей управления: авторитарны, демократический, либеральный.

Привести примеры особенностей поведения руководителя, с учетом стиля управления.

### **6.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов**

1. Понятия «менеджмент» и «управление»

2. Характерные черты и стадии менеджмента. Охарактеризуйте минимум две.

4. Цели и задачи менеджмента

6. Школа человеческих отношений и науки о поведении

12. Внутренняя среда организации

23. Мотивация как функция менеджмента

24. Функция контроль

26. Конкретные функции управления. Назовите минимум две функции.

**ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.**

### **Вопросы для собеседования №1**

1. Этапы развития менеджмента. Охарактеризуйте минимум два этапа.

### **Вопросы для собеседования №3**

1. Чем объясняется необходимость планирования организации? Назовите минимум две причины.

2. Что представляет собой стратегическое планирование?

5. Что представляют собой цели организации? Для чего они нужны? Назовите минимум две цели.

### **Вопросы для собеседования №4**

5. Что представляет собой самомотивация сотрудников?

6. Способы нематериальной мотивации сотрудников. Назовите минимум два способа.

### **Вопросы для собеседования №5**

1. Дайте характеристику наиболее важным принципам управления? Охарактеризуйте минимум два принципа.

7. Какие проблемы вынужден решать менеджер в кризисной ситуации? Назовите минимум два пункта

8. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности? Назовите минимум два отличия.

### **Вопросы для собеседования №6**

5. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям. Назовите минимум два требования.

8. Охарактеризуйте особенности профессии менеджера. Минимум две.

### **Вопросы для собеседования №7**

7. Опишите стратегию управления стрессом на уровне организации.

### **Вопросы для собеседования №8**

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю. Назовите минимум два требования.

2. Назовите и прокомментируйте ограничения менеджера. Назовите минимум два пункта.

### **Вопросы для собеседования №9**

1. Как Вы понимаете роль общения в жизни менеджера?

### **Сообщение №6.**

Система контроля в менеджменте: понятие, цель, способы. Описать систему контроля на примере одного из направлений деятельности (вида работ). Сформовать таблицу способов оценки степени риска.

Подготовить примеры по основным правилам риск-менеджмента.

### **6.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов**

26. Понятие «стратегия» и «тактика» управления

27. Сущность стратегического управления и его задачи

28. Стратегии концентрированного и интегрированного роста. Назовите минимум два вида

29. Стратегии диверсифицированного роста. Назовите минимум два вида

30. Стратегии сокращения. Назовите минимум два вида

31. Портфельная стратегия и ее характеристика

32. Деловая и операционная стратегии и их характеристика

33. Функциональная стратегия и их характеристика

## **ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.**

### **Вопросы для собеседования №1**

7. В чем суть системного подхода в управлении?

8. В чем суть ситуационного подхода в управлении?

9. В чем суть количественного подхода в управлении?

10. В чем суть процессного подхода в управлении?

### **Вопросы для собеседования №3**

7. Какие проблемы вынужден решать менеджер в кризисной ситуации? Назовите минимум два пункта

8. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности? Назовите минимум два отличия.

### **Вопросы для собеседования №6**

8. Охарактеризуйте особенности профессии менеджера. Минимум две.

### **Вопросы для собеседования №8**

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю. Назовите минимум два требования.

### **Вопросы для собеседования №9**

1. Как Вы понимаете роль общения в жизни менеджера?

2. Дайте характеристику компонентов общения. Охарактеризуйте минимум два компонента.

3. Назовите и дайте характеристику форм общения. Охарактеризуйте минимум две формы.

### **6.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов**

2. Характерные черты и стадии менеджмента. Охарактеризуйте минимум две.

10. Система управления

19. Понятие «функции менеджмента», их определение и классификация

20. Функция планирование

21. Организация как функция менеджмента

22. Значение координации в деятельности хозяйствующего субъекта

## ПК 1.1. Проводить ландшафтный анализ и предпроектную оценку объекта озеленения.

### Вопросы для собеседования №1

4. Выделите отличия «административной школы» управления от «научной школы». Перечислите минимум два отличия.
6. Раскройте содержание количественной школы управления. Назовите минимум два пункта
7. В чем суть системного подхода в управлении?
8. В чем суть ситуационного подхода в управлении?
9. В чем суть количественного подхода в управлении?
10. В чем суть процессного подхода в управлении?

### Вопросы для собеседования №2

4. Охарактеризуйте элементы организации. Назовите минимум два элемента.
5. Дайте характеристику факторов внешней среды организации. Охарактеризуйте минимум два фактора.
7. Опишите параметры внутренней среды организации. Минимум два.
8. Определите различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда. Назовите минимум два различия.

### Вопросы для собеседования №3

1. Чем объясняется необходимость планирования организации? Назовите минимум две причины.
2. Что представляет собой стратегическое планирование?
3. Охарактеризуйте шаги стратегического планирования. Минимум два шага.
7. Методология анализа внутренней и внешней среды организации.

### Вопросы для собеседования №5

6. Что представляет собой система методов управления?
7. Какие проблемы вынужден решать менеджер в кризисной ситуации? Назовите минимум два пункта

### Вопросы для собеседования №6

3. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определенности и риска? Назовите минимум два отличия.
4. Приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений. Приведите минимум две классификации.
5. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям. Назовите
8. Охарактеризуйте особенности профессии менеджера. Минимум две.

### Вопросы для собеседования №8

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю. Назовите минимум два требования.
2. Назовите и прокомментируйте ограничения менеджера. Назовите минимум два пункта.

#### 6.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов

17. Понятие «система»
18. Система управления
19. Внутренняя среда организации
20. Внешняя среда организации
21. Системные принципы в управлении
22. Отличия традиционного (аналитического) и системного подходов к управлению.  
Назовите минимум два отличия.
23. Понятие «миссия» организации и ее значение
17. Виды целей. Назовите минимум два вида
18. Основные требования, предъявляемые к целям. Назовите минимум два пункта
19. Модель «дерево целей»
23. Мотивация как функция менеджмента
26. Конкретные функции управления. Назовите минимум две функции.
34. Структура управления и ее основные элементы. Назовите минимум два элемента
35. Типы организационных структур. Назовите минимум два пункта

**ПК 1.2. Выполнять проектные чертежи объектов озеленения с использованием компьютерных программ.**

**Вопросы для собеседования №2**

7. Опишите параметры внутренней среды организации. Минимум два.

**Вопросы для собеседования №3**

7. Методология анализа внутренней и внешней среды организации.

**Вопросы для собеседования №5**

6. Что представляет собой система методов управления?

7. Какие проблемы вынужден решать менеджер в кризисной ситуации? Назовите минимум два пункта

8. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности? Назовите минимум два отличия.

**Вопросы для собеседования №6**

6. Для чего нужен контроль за выполнением решения?

7. Дайте характеристику объекта и субъекта управления.

8. Охарактеризуйте особенности профессии менеджера. Минимум две.

**Вопросы для собеседования №8**

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю. Назовите минимум два требования.

**Вопросы для собеседования №9**

3. Назовите и дайте характеристику форм общения. Охарактеризуйте минимум две формы.

4. Приведите классификацию деловых совещаний. Назовите минимум две классификации.

**6.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов**

5. Школа научного управления и процессный подход

7. Школа количественных методов, системный и ситуационный подходы

12. Внутренняя среда организации

14. Отличия традиционного (аналитического) и системного подходов к управлению. Назовите минимум два отличия.

34. Структура управления и ее основные элементы. Назовите минимум два элемента

**ПК 1.3. Разрабатывать проектно-сметную документацию.**

**Вопросы для собеседования №1**

7. В чем суть системного подхода в управлении?

8. В чем суть ситуационного подхода в управлении?

9. В чем суть количественного подхода в управлении?

10. В чем суть процессного подхода в управлении?

**Вопросы для собеседования №3**

7. Какие проблемы вынужден решать менеджер в кризисной ситуации? Назовите минимум два пункта

8. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности? Назовите минимум два отличия.

**Вопросы для собеседования №6**

8. Охарактеризуйте особенности профессии менеджера. Минимум две.

**Вопросы для собеседования №8**

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю. Назовите минимум два требования.

**Вопросы для собеседования №9**

1. Как Вы понимаете роль общения в жизни менеджера?

2. Дайте характеристику компонентов общения. Охарактеризуйте минимум два компонента.

3. Назовите и дайте характеристику форм общения. Охарактеризуйте минимум две формы.

**6.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов**



2. Характерные черты и стадии менеджмента. Охарактеризуйте минимум две.
10. Система управления
19. Понятие «функции менеджмента», их определение и классификация
20. Функция планирование
21. Организация как функция менеджмента
22. Значение координации в деятельности хозяйствующего субъекта

### **ПК 2.1. Анализировать спрос на услуги садово-паркового и ландшафтного строительства.**

#### **Вопросы для собеседования №1**

8. В чем суть ситуационного подхода в управлении?

#### **Вопросы для собеседования №3**

3. Охарактеризуйте шаги стратегического планирования. Минимум два шага.
8. Что включает в себя работа по реализации стратегии организации?

#### **Вопросы для собеседования №4**

4. Охарактеризуйте теорию потребностей Маслоу.

#### **Вопросы для собеседования №5**

1. Дайте характеристику наиболее важным принципам управления? Охарактеризуйте минимум два принципа.
7. Какие проблемы вынужден решать менеджер в кризисной ситуации? Назовите минимум два пункта.

#### **Вопросы для собеседования №6**

3. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определенности и риска? Назовите минимум два отличия.
6. Для чего нужен контроль за выполнением решения?
7. Дайте характеристику объекта и субъекта управления.
8. Охарактеризуйте особенности профессии менеджера. Минимум две.

#### **Вопросы для собеседования №7**

7. Опишите стратегию управления стрессом на уровне организации.
8. Представьте и поясните возможные варианты состояния персонала в результате стресса. Назовите минимум два состояния.

#### **Вопросы для собеседования №8**

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю. Назовите минимум два требования.
2. Назовите и прокомментируйте ограничения менеджера. Назовите минимум два пункта.

#### **6.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов**

22. Значение координации в деятельности хозяйствующего субъекта
23. Мотивация как функция менеджмента
26. Понятие «стратегия» и «тактика» управления
27. Сущность стратегического управления и его задачи
28. Стратегии концентрированного и интегрированного роста. Назовите минимум два вида
29. Стратегии диверсифицированного роста. Назовите минимум два вида
30. Стратегии сокращения. Назовите минимум два вида
31. Портфельная стратегия и ее характеристика
32. Деловая и операционная стратегии и их характеристика
33. Функциональная стратегия и их характеристика

### **ПК 2.2. Продвигать услуги по садово-парковому и ландшафтному строительству на рынке услуг.**

#### **Вопросы для собеседования №1**

1. Этапы развития менеджмента. Охарактеризуйте минимум два этапа.

#### **Вопросы для собеседования №3**

1. Чем объясняется необходимость планирования организации? Назовите минимум две причины.
2. Что представляет собой стратегическое планирование?
5. Что представляют собой цели организации? Для чего они нужны? Назовите минимум две цели.

#### **Вопросы для собеседования №4**

5. Что представляет собой самомотивация сотрудников?
6. Способы нематериальной мотивации сотрудников. Назовите минимум два способа.

#### **Вопросы для собеседования №5**

1. Дайте характеристику наиболее важным принципам управления? Охарактеризуйте минимум два принципа.
7. Какие проблемы вынужден решать менеджер в кризисной ситуации? Назовите минимум два пункта
8. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности? Назовите минимум два отличия.

#### **Вопросы для собеседования №6**

5. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям. Назовите минимум два требования.
8. Охарактеризуйте особенности профессии менеджера. Минимум две.

#### **Вопросы для собеседования №7**

7. Опишите стратегию управления стрессом на уровне организации.

#### **Вопросы для собеседования №8**

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю. Назовите минимум два требования.
2. Назовите и прокомментируйте ограничения менеджера. Назовите минимум два пункта.

#### **Вопросы для собеседования №9**

1. Как Вы понимаете роль общения в жизни менеджера?

#### **6.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов**

26. Понятие «стратегия» и «тактика» управления
27. Сущность стратегического управления и его задачи
28. Стратегии концентрированного и интегрированного роста. Назовите минимум два вида
29. Стратегии диверсифицированного роста. Назовите минимум два вида
30. Стратегии сокращения. Назовите минимум два вида
31. Портфельная стратегия и ее характеристика
32. Деловая и операционная стратегии и их характеристика
33. Функциональная стратегия и их характеристика

### **ПК 2.3. Организовывать садово-парковые и ландшафтные работы.**

#### **Вопросы для собеседования №1**

1. Этапы развития менеджмента. Охарактеризуйте минимум два этапа.
2. В чем суть школы научного управления? Назовите минимум два признака.

#### **Вопросы для собеседования №2**

1. Что включает в себя понятие «менеджмент» и почему необходимо управление? Назовите минимум две причины.

#### **Вопросы для собеседования №3**

1. Чем объясняется необходимость планирования организации? Назовите минимум две причины.
5. Что представляют собой цели организации? Для чего они нужны? Назовите минимум две цели.
8. Что включает в себя работа по реализации стратегии организации?

#### **Вопросы для собеседования №4**

1. Раскройте содержание понятия «мотивация».
3. Охарактеризуйте классификацию потребностей? Назовите минимум три пункта.

#### **Вопросы для собеседования №5**

1. Дайте характеристику наиболее важным принципам управления? Охарактеризуйте минимум два принципа.
2. Каким образом происходит воздействия организационно-административных методов в организации? Назовите минимум два пункта
3. В чем отличие экономических методов управления от организационно-административных? Назовите минимум два отличия.
6. Что представляет собой система методов управления?

8. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности? Назовите минимум два отличия.

#### **Вопросы для собеседования №6**

1. Что Вы понимаете под управленческим решением?

5. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям. Назовите минимум два требования.

7. Дайте характеристику объекта и субъекта управления.

8. Охарактеризуйте особенности профессии менеджера. Минимум две.

#### **Вопросы для собеседования №8**

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю. Назовите минимум два требования.

2. Назовите и прокомментируйте ограничения менеджера. Назовите минимум два пункта.

3. Как Вы понимаете власть?

8. Как Вы понимаете авторитет менеджера?

#### **6.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов**

1. Понятия «менеджмент» и «управление»

2. Характерные черты и стадии менеджмента. Охарактеризуйте минимум две.

3. Цели и задачи менеджмента

4. Школа научного управления и процессный подход

5. Классическая школа управления

6. Школа человеческих отношений и науки о поведении

7. Школа количественных методов, системный и ситуационный подходы

8. Национальные особенности менеджмента

#### **ПК 2.4. Контролировать и оценивать качество садово-парковых и ландшафтных работ.**

#### **Вопросы для собеседования №1**

7. В чем суть системного подхода в управлении?

8. В чем суть ситуационного подхода в управлении?

9. В чем суть количественного подхода в управлении?

10. В чем суть процессного подхода в управлении?

#### **Вопросы для собеседования №2**

5. Дайте характеристику факторов внешней среды организации. Охарактеризуйте минимум два фактора.

8. Определите различия между горизонтальным и вертикальным разделением труда. Назовите минимум два различия.

#### **Вопросы для собеседования №3**

1. Чем объясняется необходимость планирования организации? Назовите минимум две причины.

2. Что представляет собой стратегическое планирование?

3. Охарактеризуйте шаги стратегического планирования. Минимум два шага.

7. Методология анализа внутренней и внешней среды организации.

#### **Вопросы для собеседования №4**

3. Охарактеризуйте классификацию потребностей? Назовите минимум три пункта.

#### **Вопросы для собеседования №5**

3. В чем отличие экономических методов управления от организационно-административных? Назовите минимум два отличия.

4. Охарактеризуйте социально-психологические методы управления. Минимум два метода.

#### **Вопросы для собеседования №6**

4. Приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений. Приведите минимум две классификации.

#### **Вопросы для собеседования №7**

7. Опишите стратегию управления стрессом на уровне организации.

#### **Вопросы для собеседования №8**

3. Как Вы понимаете власть?

4. Что понимается под делегированием полномочий, какие полномочия обычно делегирует руководитель? Назовите минимум два пункта.

#### **Вопросы для собеседования №9**

4. Приведите классификацию деловых совещаний. Назовите минимум две классификации.

#### **6.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов**

8. Национальные особенности менеджмента

13. Системные принципы в управлении

14. Отличия традиционного (аналитического) и системного подходов к управлению.

22. Значение координации в деятельности хозяйствующего субъекта

23. Мотивация как функция менеджмента

24. Функция контроль

26. Конкретные функции управления. Назовите минимум две функции.

34. Структура управления и ее основные элементы. Назовите минимум два элемента

35. Типы организационных структур. Назовите минимум два пункта.

**ПК 3.1. Создавать базу данных о современных технологиях садово-паркового и ландшафтного строительства.**

#### **Вопросы для собеседования №1**

7. В чем суть системного подхода в управлении?

8. В чем суть ситуационного подхода в управлении?

9. В чем суть количественного подхода в управлении?

10. В чем суть процессного подхода в управлении?

#### **Вопросы для собеседования №3**

7. Какие проблемы вынужден решать менеджер в кризисной ситуации? Назовите минимум два пункта

8. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности? Назовите минимум два отличия.

#### **Вопросы для собеседования №6**

8. Охарактеризуйте особенности профессии менеджера. Минимум две.

#### **Вопросы для собеседования №8**

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю. Назовите минимум два требования.

#### **6.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов**

2. Характерные черты и стадии менеджмента. Охарактеризуйте минимум две.

10. Система управления

19. Понятие «функции менеджмента», их определение и классификация

20. Функция планирование

21. Организация как функция менеджмента

22. Значение координации в деятельности хозяйствующего субъекта

**ПК 3.2. Проводить апробацию современных технологий садово-паркового и ландшафтного строительства.**

#### **Вопросы для собеседования №1**

8. В чем суть ситуационного подхода в управлении?

#### **Вопросы для собеседования №3**

3. Охарактеризуйте шаги стратегического планирования. Минимум два шага.

8. Что включает в себя работа по реализации стратегии организации?

#### **Вопросы для собеседования №4**

4. Охарактеризуйте теорию потребностей Маслоу.

#### **Вопросы для собеседования №5**

1. Дайте характеристику наиболее важным принципам управления? Охарактеризуйте минимум два принципа.

7. Какие проблемы вынужден решать менеджер в кризисной ситуации? Назовите минимум два

пункта.

#### **Вопросы для собеседования №6**

3. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях определенности и риска? Назовите минимум два отличия.
6. Для чего нужен контроль за выполнением решения?
7. Дайте характеристику объекта и субъекта управления.
8. Охарактеризуйте особенности профессии менеджера. Минимум две.

#### **Вопросы для собеседования №7**

7. Опишите стратегию управления стрессом на уровне организации.
8. Представьте и поясните возможные варианты состояния персонала в результате стресса. Назовите минимум два состояния.

#### **Вопросы для собеседования №8**

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю. Назовите минимум два требования.
2. Назовите и прокомментируйте ограничения менеджера. Назовите минимум два пункта.

#### **6.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов**

11. Внутренняя среда организации
12. Внешняя среда организации
22. Значение координации в деятельности хозяйствующего субъекта
23. Мотивация как функция менеджмента
26. Понятие «стратегия» и «тактика» управления
27. Сущность стратегического управления и его задачи
28. Стратегии концентрированного и интегрированного роста. Назовите минимум два вида
29. Стратегии диверсифицированного роста. Назовите минимум два вида
30. Стратегии сокращения. Назовите минимум два вида
31. Портфельная стратегия и ее характеристика
32. Деловая и операционная стратегии и их характеристика
33. Функциональная стратегия и их характеристика

#### **ПК 3.3. Консультировать заказчиков по вопросам современных технологий в садово-парковом и ландшафтном строительстве.**

#### **Вопросы для собеседования №1**

5. Раскройте содержание школы «человеческих отношений». Назовите минимум два пункта.

#### **Вопросы для собеседования №2**

7. Опишите параметры внутренней среды организации. Минимум два.

#### **Вопросы для собеседования №4**

1. Раскройте содержание понятия «мотивация».
2. Основные задачи и способы мотивации сотрудников? Назовите минимум два пункта
6. Способы нематериальной мотивации сотрудников. Назовите минимум два способа.

#### **Вопросы для собеседования №5**

5. Как Вы понимаете самоуправление?  
вынужден решать менеджер в кризисной ситуации? Назовите минимум два пункта
8. В чем отличие управленческого труда от других видов трудовой деятельности? Назовите минимум два отличия.

#### **Вопросы для собеседования №6**

5. Назовите требования, предъявляемые к управленческим решениям. Назовите минимум два требования.
6. Для чего нужен контроль за выполнением решения?
7. Дайте характеристику объекта и субъекта управления.

#### **Вопросы для собеседования №7**

8. Представьте и поясните возможные варианты состояния персонала в результате стресса. Назовите минимум два состояния.

#### **Вопросы для собеседования №8**

1. Назовите требования, предъявляемые к современному руководителю. Назовите минимум два

требования.

7. Какие способы положительного влияния руководителя на подчиненных Вам известны?

Охарактеризуйте минимум два способа.

8. Как Вы понимаете авторитет менеджера?

### **Вопросы для собеседования №9**

4. Приведите классификацию деловых совещаний. Назовите минимум две классификации.

5. Опишите основные этапы организации проведения деловых совещаний. Минимум два этапа.

6. Определите условия эффективности деловых совещаний. Минимум два условия.

7. Стадии процесса деловых переговоров. Охарактеризуйте минимум две стадии.

8. В каких случаях деловые совещания не приносят должного эффекта? Назовите минимум два случая.

### **6.1. Устный опрос в форме ответов на вопросы билетов**

1. Понятия «менеджмент» и «управление»

2. Характерные черты и стадии менеджмента. Охарактеризуйте минимум две.

4. Цели и задачи менеджмента

6. Школа человеческих отношений и науки о поведении

12. Внутренняя среда организации

23. Мотивация как функция менеджмента

26. Конкретные функции управления. Назовите минимум две функции.