

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кудрявцев М.Г. ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Должность: Проректор по образовательной деятельности МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Дата подписания: 03.03.2024 16:16 «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА

Уникальный программный ключ:

790a1a8df2525774421adc1fc96453f0e902bfb0

**ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»**

**(Университет Вернадского)**

Принято Ученым советом  
Университета Вернадского  
«28» марта 2024 г. протокол № 9



«УТВЕРЖДЕНО»  
Проректор по образовательной деятельности  
Кудрявцев М.Г.  
«28» марта 2024 г.

## **Рабочая программа дисциплины**

### **Менеджмент**

Направление подготовки 35.03.05 Садоводство

Направленность (профиль) программы Декоративное садоводство и ландшафтный дизайн

Квалификация Бакалавр

Форма обучения очно-заочная, заочная

Балашиха 2024

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 35.03.05 Садоводство

Рабочая программа дисциплины разработана доцентом кафедры «Управления» к.э.н Кузьминой А.А

Рецензент: д.э.н., профессор кафедры «Управления» Васильева И.В.

# 1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций

## 1.1 Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

| Код и наименование компетенции  | Код и наименование индикатора достижения компетенции   |
|---|--|
| <b>Универсальная компетенция</b>  |  |
| УК-5 Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах | (код и наименование)   |
|   | УК-5.1 Знает культурные особенности и традиции различных социальных групп, опирающееся на знание этапов исторического развития России (включая основные события, основных исторических деятелей) в контексте мировой истории и ряда культурных традиций мира (в зависимости от среды и задач образования), включая мировые религии, философские и этические учения.<br>УК-5.2 Умеет конструктивно взаимодействовать с людьми с учетом их социокультурных особенностей в целях успешного выполнения профессиональных задач и усиления социальной интеграции.<br>УК-5.3 Владеет навыками анализа особенностей исторического развития России в контексте всемирной истории. |
| УК-11 Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению  | (код и наименование)   |
|   | УК-11.1 Знает действующие правовые нормы, обеспечивающие борьбу с коррупцией в различных областях жизнедеятельности, а также способы профилактики коррупции и формирования нетерпимого отношения к ней.<br>УК-11.2 Умеет планировать, организовывать и проводить мероприятия, обеспечивающие формирование гражданской позиции и предотвращение коррупции в организации.<br>УК-11.3 Владеет основными понятиями категориями и инструментами осуществления антикоррупционной политики в организации  |

## 2. Цели и задачи освоения учебной дисциплины, место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Менеджмент» (Б1.О.18) относится к обязательной части формируемой участниками образовательных отношений основной профессиональной образовательной программы высшего образования. Рабочая программа по дисциплине «Менеджмент», составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 35.03.05 Садоводство, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01 августа 2017, за № 737.

**Цель дисциплины** - сформировать у слушателей целостное представление об основных теориях, концепциях и ключевых проблемах теории и практики менеджмента, выработать базовые навыки принятия и реализации управленческих решений. Ознакомить студентов с современными методами и приемами работы в условиях отраслевой конкуренции, поскольку формирование рыночных экономических отношений требует подготовки квалифицированных специалистов, вооруженных новыми знаниями и умениями, владеющими современным аппаратом для решения принципиально новых задач.

Для реализации поставленной цели, в процессе освоения дисциплины

«Менеджмент» были сформированы следующие задачи:

- представить теоретические основы менеджмента;
- изучение мирового опыта менеджмента, а также особенностей российского менеджмента;
- дать слушателям представление об организации как объекте управления;
- раскрыть содержание и особенности управленческого труда менеджера;
- сформировать навыки управленческой деятельности;
- изучить процессы и методы управления организацией;
- изучить основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;
- изучить организационную культуру и ее типы;
- раскрыть основные функции менеджмента (планирование, организацию, мотивацию, контроль), как основу управленческой деятельности;
- раскрыть принципы развития и закономерности функционирования организации;
- рассмотреть типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;
- изучить основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;
- ознакомить студентов с организацией труда работников отрасли;
- раскрыть процесс разработки и реализации управленческих решений;
- дать студентам представление о процессе планирования в организации;
- определить и раскрыть методы планирования современного агробизнеса, в изменяющихся условиях рынка;
- рассмотреть основные требования к современному руководителю (принципы, нормы, качества);
- ознакомить студентов с современными технологиями формирования корпоративной культуры;
- рассмотреть основные проблемы этики бизнеса (деловая репутация, социальная и корпоративная ответственность организации);
- ознакомить студентов с основами теории организационного поведения, включая мотивацию, лидерство, управление конфликтами;
- ознакомить студентов с методами разрешения конфликтных ситуаций;
- рассмотреть действующие правовые нормы, обеспечивающие борьбу с коррупцией в различных областях жизнедеятельности;
- ознакомить студентов с профилактическими мерами по предотвращению коррупции и формирования нетерпимого отношения к ней.

### **3. Объем учебной дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

#### 3.2 Очно-заочная форма обучения

| Вид учебной работы                               | 4 семестр    |
|--|--------------|
| Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц   | 3            |
| <b>часов</b>                                     | <b>108</b>   |
| <b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>     | <b>16,25</b> |
| в т.ч. занятия лекционного типа                  | 8            |
| занятия семинарского типа                        | 8            |
| <b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b> | <b>87,75</b> |
| <b>Контроль</b>                                  | <b>4</b>     |
| Вид промежуточной аттестации                     | зачёт        |

### 3.3 Заочная форма обучения

|  |              |
|--|--------------|
| Вид учебной работы                               | 3 Курс       |
| Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц   | 3            |
| <b>часов</b>                                     | <b>108</b>   |
| <b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>     | <b>12,25</b> |
| в т.ч. занятия лекционного типа                  | 6            |
| занятия семинарского типа                        | 6            |
| промежуточная аттестация                         | 0,25         |
| <b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b> | <b>91,75</b> |
| <b>Контроль</b>                                  | <b>4</b>     |
| Вид промежуточной аттестации                     | Зачет        |

#### 4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

##### 4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций

Очно-заочная форма обучения

| Наименование разделов и тем                              | Трудоемкость, часов |                                |                        | Наименование оценочного средства                                   | Код компетенции |
|--|---------------------|--------------------------------|------------------------|--|-----------------|
|  | всего               | в том числе                    |                        |  |                 |
|  |                     | аудиторной (контактной) работы | самостоятельной работы |  |                 |
| <b>Раздел 1. Теоретические основы менеджмента</b>        | 22                  | 2                              | 20                     | Практическая работа, тест, реферат, доклад, устный ответ на вопрос | УК-5            |
| 1.1 Методы и принципы управления                         | 5,5                 | 0,5                            | 5                      |  |                 |
| 1.2 Научные школы и направления теории менеджмента       | 5,5                 | 0,5                            | 5                      |  |                 |
| 1.3 Функции менеджмента                                  | 11                  | 1                              | 10                     |  |                 |
| <b>Раздел 2. Стратегическое управление организацией</b>  | 19                  | 4                              | 15                     | Практическая работа, тест, реферат, доклад, устный ответ на вопрос | УК-5            |
| 2.1. Анализ внешней и внутренней среды организации       | 7                   | 2                              | 5                      |  |                 |
| 2.2 Виды стратегий                                       | 5                   | 1                              | 4                      |  |                 |
| 2.3. Разработка стратегии развития организации           | 7                   | 1                              | 6                      |  |                 |
| <b>Раздел 3. Управленческая деятельность организации</b> | 42                  | 6                              | 36                     | Практическая работа, тест, реферат, доклад, устный ответ на вопрос | УК-5            |
| 3.1 Организационные структуры управления                 | 11                  | 1                              | 10                     |  |                 |
| 3.2 Планирование в современных условиях агробизнеса      | 6                   | 1                              | 5                      |  |                 |
| 3.3 Принятие и реализация управленческих решений         | 5                   | 1                              | 4                      |  |                 |
| 3.4 Мотивация трудовой деятельности                      | 5,5                 | 0,5                            | 5                      |  |                 |
| 3.5 Контроль и его виды                                  | 4,5                 | 0,5                            | 4                      |  |                 |
| 3.6 Управление конфликтами в организации                 | 5                   | 1                              | 4                      |  |                 |
| 3.7 Корпоративная культура и ее сущность                 | 5                   | 1                              | 4                      |  |                 |
| <b>Раздел 4. Основы деловой этики руководителя</b>       | 20,75               | 4                              | 16,75                  | Практическая работа, тест, доклад, устный                          | УК-11           |
| 4.1 Служебная этика руководителя:                        | 7                   | 2                              | 5                      |  |                 |

|  |              |              |              |   |  |
|--|--------------|--------------|--------------|---|--|
| основные принципы и современные требования         |              |              |              | ответ на вопрос   |  |
| 4.2 Стили управления руководителя                  | 5            | 1            | 4            |   |  |
| 4.3 Меры по предупреждению коррупции в организации | 8,7          | 1            | 7,7          |   |  |
| <b>Итого за семестр</b>                            | <b>103,7</b> | <b>16</b>    | <b>87,75</b> |   |  |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                    | 4,25         | 0,25         | 4            | Итоговое тестирование, письменный ответ на экзаменационный вопрос |  |
| <b>ИТОГО по дисциплине</b>                         | <b>108</b>   | <b>16,25</b> | <b>91,75</b> |   |  |

### Заочная форма обучения

| Наименование разделов и тем  | Трудоемкость, часов |                                |                        | Наименование оценочного средства                                   | Код компетенции |
|--|---------------------|--------------------------------|------------------------|--|-----------------|
|  | всего               | в том числе                    |                        |  |                 |
|  |                     | аудиторной (контактной) работы | самостоятельной работы |  |                 |
| <b>Раздел 1. Теоретические основы менеджмента</b>                            | 19                  | 2                              | 17                     | Практическая работа, тест, реферат, доклад, устный ответ на вопрос | УК-5            |
| 1.1 Методы и принципы управления   | 4,5                 | 0,5                            | 4                      |  |                 |
| 1.2 Научные школы и направления теории менеджмента                           | 4,5                 | 0,5                            | 4                      |  |                 |
| 1.3 Функции менеджмента  | 10                  | 1                              | 9                      |  |                 |
| <b>Раздел 2. Стратегическое управление организацией</b>                      | 23                  | 3                              | 20                     | Практическая работа, тест, реферат, доклад, устный ответ на вопрос | УК-5            |
| 2.1. Анализ внешней и внутренней среды организации                           | 9                   | 1                              | 8                      |  |                 |
| 2.2 Виды стратегий   | 6                   | 1                              | 5                      |  |                 |
| 2.3. Разработка стратегии развития организации                               | 8                   | 1                              | 7                      |  |                 |
| <b>Раздел 3. Управленческая деятельность организации</b>                     | 41                  | 5                              | 36                     | Практическая работа, тест, реферат, доклад, устный ответ на вопрос | УК-5            |
| 3.1 Организационные структуры управления                                     | 11                  | 1                              | 10                     |  |                 |
| 3.2 Планирование в современных условиях агробизнеса                          | 6                   | 1                              | 5                      |  |                 |
| 3.3 Принятие и реализация управленческих решений                             | 5                   | 1                              | 4                      |  |                 |
| 3.4 Мотивация трудовой деятельности  | 5,5                 | 0,5                            | 5                      |  |                 |
| 3.5 Контроль и его виды  | 4,5                 | 0,5                            | 4                      |  |                 |
| 3.6 Управление конфликтами в организации                                     | 4,5                 | 0,5                            | 4                      |  |                 |
| 3.7 Корпоративная культура и ее сущность                                     | 4,5                 | 0,5                            | 4                      |  |                 |
| <b>Раздел 4. Основы деловой этики руководителя</b>                           | 20,7                | 2                              | 18,7                   | Практическая работа, тест, доклад, устный ответ на вопрос          | УК-11           |
| 4.1 Служебная этика руководителя: основные принципы и современные требования | 8                   | 1                              | 7                      |  |                 |
| 4.2 Стили управления руководителя  | 4,2                 | 0,5                            | 3,7                    |  |                 |
| 4.3 Меры по предупреждению   | 8,5                 | 0,5                            | 8                      |  |                 |

|                                 |       |              |              |   |
|---------------------------------|-------|--------------|--------------|---|
| коррупции в организации         |       |              |              |   |
| <b>Итого за семестр</b>         | 103,7 | <b>12</b>    | <b>91,75</b> |   |
| <b>Промежуточная аттестация</b> | 4     | 0,25         | 4            | Итоговое тестирование, письменный ответ на экзаменационный вопрос |
| <b>ИТОГО по дисциплине</b>      | 108   | <b>12,25</b> | 95,75        |   |

**Примерный перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости**

| № п/п | Наименование оценочного средства                   | Краткая характеристика оценочного средства   | Представление оценочного средства в фонде   |
|-------|--|--|---|
| 1     | Задача (практическое задание, лабораторная работа) | Средство оценки умения применять полученные теоретические знания в практической ситуации. Задача (задание) должна быть направлена на оценивание тех компетенций, которые подлежат освоению в данной дисциплине, должна содержать четкую инструкцию по выполнению или алгоритм действий.                                    | Комплект задач и заданий  |
| 2     | Собеседование                                      | Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.  | Вопросы по темам/разделам дисциплины, представленные в привязке к компетенциям, предусмотренным РПД |
| 3     | Тест   | Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.   | Фонд тестовых заданий   |
| 14    | Реферат  | Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. | Темы рефератов  |
| 15    | Доклад, сообщение                                  | Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы  | Темы докладов, сообщений  |

**4.2 Содержание дисциплины по разделам и темам**

**Раздел 1. Теоретические основы менеджмента**

**Цели** – сформировать у слушателей целостное представление об основных теориях, концепциях и ключевых проблемах теории и практики менеджмента, ознакомить слушателей с современными методами управления.

**Задачи** – представить теоретические основы менеджмента; изучение мирового опыта менеджмента, а также особенностей российского менеджмента; дать слушателям представление об организации как объекте управления; раскрыть содержание и особенности управленческого труда менеджера; изучить процессы и методы управления

организацией; раскрыть основные функции менеджмента (планирование, организацию, мотивацию, контроль), как основу управленческой деятельности.

### **Перечень учебных элементов раздела:**

#### **1.1 Методы и принципы управления**

Содержание учебного материала. Сущность и содержание методов управления. Классификация методов управления. Организационно - административные методы управления. Экономические методы управления. Социально - психологические методы управления. Самоуправление. Методы стратегического развития современной организации.

#### **1.2 Научные школы и направления теории менеджмента**

Понятие менеджмента. Условия, предпосылки и исторические периоды возникновения менеджмента как науки. Функции менеджмента. Методы менеджмента. Научная школа менеджмента (Ф.У.Тейлор, Г.Форд). Административная (классическая) школа менеджмента (А.Файоль). Школа человеческих отношений (Э.Мэйо, А.Маслоу). Количественная школа (К.Черчмен, Е.Арноф). Ситуационный подход (факторы внутренней и внешней среды).

#### **1.3 Функции менеджмента**

Основные функции управления: планирование, организация, мотивация, координация, контроль. Краткая характеристика содержания каждой функции. Фоновые функции управления: коммуникация, принятие решений, разрешение конфликтов

### **Раздел 2. Стратегическое управление организацией**

**Цели** – приобретение студентами теоретических знаний и практических навыков в области стратегического менеджмента, которые позволят принимать эффективные управленческие решения в профессиональной деятельности.

**Задачи** – дать представление слушателям системе стратегического менеджмента в организации; изучить этапы стратегического управления; изучить факторы внешней и внутренней среды организации; изучить стратегии развития организации; приобретение навыков анализа и оценки факторов внешней и внутренней среды организации; приобретение навыков по разработке стратегического плана развития организации.

### **Перечень учебных элементов раздела:**

#### **2.1. Анализ внешней и внутренней среды организации.**

Стратегический подход в управлении. Внешняя среда организации: факторы косвенного воздействия, факторы прямого воздействия. Внутренняя среда: организационная структура управления, ресурсы, организационная культура организации. Методы стратегического анализа: STEP-, SWOT-анализа, матрицы BCG.

#### **2.2 Виды стратегий**

Стратегия фирмы и ее компоненты. Критерии эффективности стратегии. Эталонные корпоративные стратегии. Стратегии концентрированного роста: улучшение позиции на рынке, развитие продукта, развитие рынка. Стратегии интегрированного роста: вертикальная и горизонтальная интеграция. Стратегии диверсифицированного роста: концентрическая, горизонтальная и конгломеративная диверсификация. Стратегии сокращения: сокращение издержек, отторжение, ликвидация. Стратегии комбинированного роста.

#### **2.3. Разработка стратегии развития организации**

Сбор информации, анализ и оценка. Проведение анализа и оценки факторов

внешней и внутренней среды. Разработка и оценка альтернативных стратегий. Выбор и обоснование стратегии. Определения методов выбора стратегии. Разработка стратегии. Формирование стратегического плана. Реализация стратегии. Осуществление стратегического контроля.

### **Раздел 3. Управленческая деятельность организации**

**Цели** – изучить теории мотивации, наработать навыки принятия управленческих решений, изучить основы планирования и принятия управленческих решений.

**Задачи:**

- рассмотреть типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;
- изучить основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;
- ознакомить студентов с организацией труда работников отрасли;
- изучить основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;
- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала;
- выработать базовые навыки принятия и реализации управленческих решений;
- дать студентам представление о процессе планирования в организации;
- определить и раскрыть методы планирования современного агробизнеса, в изменяющихся условиях рынка.
- раскрыть процесс разработки и реализации управленческих решений;
- дать студентам представление о процессе планирования в организации;
- определить и раскрыть методы планирования современного агробизнеса, в изменяющихся условиях рынка;
- ознакомить студентов с современными технологиями формирования корпоративной культуры;

#### **Перечень учебных элементов раздела:**

##### **3.1 Организационные структуры управления**

Понятие организационной структуры управления. Принципы построения организационных структур. Факторы, влияющие на форму организационной структуры. Бюрократические и адаптивные оргструктуры. Линейная структура управления. Функциональная структура управления. Дивизионная структура управления. Матричная структура управления. Проектирование организационной структуры управления организации.

##### **3.2 Планирование в современных условиях агробизнеса**

Роль планирования в организации. Принципы и техника планирования. Виды и формы планирования. Основные стадии планирования. Стратегическое и оперативное планирование. Прогнозирование. Моделирование. Программирование. Стратегическое планирование. Миссия и цели организации. Критерии правильной постановки целей и задач (SMART - критерии). Преобразование целей в план (декомпозиция). Построение «дерева целей». Основы календарного планирования. Диаграмма Г. Ганта.

##### **3.3 Принятие и реализация управленческих решений**

Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений по различным классификациям. Методы принятия решений. Уровни принятия решений: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный.

##### **3.4 Мотивация трудовой деятельности**

Понятие мотивации. Современные теории мотивации. Система оплаты труда.

Система льгот и компенсационных выплат. Материальные и нематериальные методы стимулирования работников.

### **3.5 Контроль и его виды**

Понятие, содержание и функции контроля. Виды контроля в организации. Принципы контроля. Основные этапы контроля. Управленческий контроль: значение в деятельности субъекта управления. Делегирование, понятие, варианты делегирования.

### **3.6 Управление конфликтами в организации**

Понятие конфликта. Уровни конфликта в организации. Сущность и классификации конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт личность-группа, межгрупповой. Причины возникновения конфликтов. Стадии развития конфликта. Последствия конфликтов. Способы разрешения конфликтных ситуаций. Стили разрешения межличностного конфликта: уход от конфликта, разрешение конфликта силой, разрешение конфликта через сотрудничество, стиль компромисса. Правила поведения в конфликте. Методы управления конфликтами. Последствия конфликтов: функциональные и дисфункциональные.

### **Тема 3.7 Корпоративная культура и ее сущность**

Сущность корпоративной культуры и ее функции. Цели и задачи корпоративной культуры. Объективная и субъективная формы бытия корпоративной культуры. Типология корпоративных культур по национальным особенностям поведения персонала. Типология корпоративных культур в зависимости от специфики вида деятельности. Влияние корпоративной культуры на формирование и управление репутацией организации. Корпоративная культура в производственных и коммерческих организациях. Технология формирования корпоративной культуры.

## **Раздел 4. Основы деловой этики руководителя**

**Цель** – формирование систематизированных и углубленных знаний в области профессиональной этики и культуры управления, а также мерах по предотвращению коррупции в организации.

### **Задачи:**

- дать студентам систематизированные знания по этике и культуре управления;
- выработать у студентов навыки нравственного поведения в процессе деловых отношений и управления;
- ознакомить студентов с основными этическими концепциями, системой этических понятий и категорий;
- ознакомить студентов с особенностями этики взаимоотношений руководителя и подчиненного в современных условиях;
- рассмотреть действующие правовые нормы, обеспечивающие борьбу с коррупцией в различных областях жизнедеятельности;
- ознакомить студентов с профилактическими мерами по предотвращению коррупции и формирования нетерпимого отношения к ней.
- дать студентам представление о технологии противодействия коррупции в организации.

### **4.1 Служебная этика руководителя: основные принципы и современные требования**

Служебная этика руководителя. Место и роль руководителя в системе управления. Понятие «органических функций» руководителя. Нравственные качества руководителя. Руководитель и подчиненный: этика приказов и поручений. Теории лидерства. Лидер и

руководитель. Нормы этического поведения руководителя. Качества руководителя как личности.

#### 4.2 Стили управления руководителя

Стили управления и факторы его формирования. Принципы гуманизма, справедливости, ответственности и законности в этике и культуре управления. Стили руководства (авторитарный, демократический, либеральный, комбинированный и др.). Связь стиля управления и ситуации. Понятие руководства и власти. Управление человеком и управление группой. Искусство строить отношения с сотрудниками. Имидж (образ) менеджера

#### 4.3 Меры по предупреждению коррупции в организации.

Проблема коррупции в современной России, особенности коррупционного поведения. Антикоррупционная политика организации и система локальных актов по предупреждению коррупции. Понятие конфликта интересов в организации и методы его предотвращения и разрешения. Регулирование конфликта интересов. Принципы раскрытия и урегулирования конфликта интересов в организации. Стандарты и кодексы поведения. Определение в организации подразделения и работников, ответственных за предупреждение коррупции. Оценка коррупционных рисков. Мониторинг эффективности реализации мер по предупреждению коррупции.

### 5. Оценочные материалы по дисциплине

Оценочные материалы по дисциплине представлены в виде фонда оценочных средств.

### 6. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

#### 6.1 Перечень учебно-методического обеспечения по дисциплине «Менеджмент»

| № п/п | Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц, режим доступа |
|-------|--|
| 1     | Методические указания по изучению дисциплины «Менеджмент»                                    |

#### 6.2 Перечень учебных изданий, необходимых для освоения дисциплины \*

Электронные учебные издания в электронно-библиотечных системах (ЭБС)\*\*:

| № п/п          | Автор, название, место издания, год издания, количество страниц  | Ссылка на учебное издание в ЭБС   |
|----------------|--|---|
| Основная:      |  |   |
| 1.             | Михалкина Е.Г. Менеджмент. ФГБОУ ВО РГАЗУ. 2015. 85 стр.   | <a href="http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/4409">http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/4409</a>         |
| 2.             | Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : Магистр : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 656 с.  | <a href="https://znanium.com/bookread2.php?book=615348">https://znanium.com/bookread2.php?book=615348</a> |
| Дополнительная |  |   |
| 3.             | Радюкова, Я.Ю. Основы менеджмента : учеб, пособие / Я.Ю. Радюкова, М.В. Беспалов, В.И. Абдукаримов [и др.]. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 297 с. | <a href="https://znanium.com/read7icH 180312">https://znanium.com/read7icH 180312</a>                     |
| 4.             | Ефимов, А. Н. Менеджмент практикум / А.Н. Ефимов, Е.Н. Барикаев. - М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2017. - 119 с.   | <a href="https://znanium.com/read?id=341370">https://znanium.com/read?id=341370</a>                       |

### 6.3 Перечень электронных образовательных ресурсов \*

| № п/п | Электронный образовательный ресурс   | Доступ в ЭОР (сеть Интернет, локальная сеть, авторизованный/свободный доступ)   |
|-------|--|---|
| 1.    | Российская национальная библиотека<br>[Электронный ресурс]   | <a href="http://nlr.ru/lawcenter_rnb">http://nlr.ru/lawcenter_rnb</a>   |
| 2.    | Российская Государственная библиотека<br>[электронный ресурс].   | <a href="http://www.rsl.ru">http://www.rsl.ru</a>   |
| 3.    | Федеральный образовательный портал<br>«Экономика, социология, менеджмент»  | <a href="http://www.ecsocman.edu.ru">http://www.ecsocman.edu.ru</a>   |
| 4.    | Подборка аналитических материалов по<br>вопросам экономики, менеджмента и<br>информационных технологий - статьи, книги,<br>различные работы. | <a href="http://www.vernikov.ru">http://www.vernikov.ru</a>   |
| 5.    | Журнал «Менеджмент в России и за<br>рубежом» (архив статей)  | <a href="http://www.mevriz.ru/annotations">http://www.mevriz.ru/annotations</a>   |
| 6.    | Журнал «Экономика сельскохозяйственных и<br>перерабатывающих предприятий» (архив<br>статей)  | <a href="http://www.eshpp.ru/archive.html">http://www.eshpp.ru/archive.html</a>   |
| 7.    | Журнал «АПК: экономика, управление»<br>(архив статей)  | <a href="http://www.vniiesh.ru/publications/zhurnal_laquoapk">http://www.vniiesh.ru/publications/zhurnal_laquoapk</a>                   |
| 8.    | Журнал «Российский журнал менеджмента»   | <a href="http://ecsocman.hse.ru/rjm/volumes.html">http://ecsocman.hse.ru/rjm/volumes.html</a>   |
| 9.    | Учебник Виханского О.С. «Стратегическое<br>управление»   | <a href="http://www.fptl.ru/files/management/vihanskij_management.pdf">http://www.fptl.ru/files/management/vihanskij_management.pdf</a> |

### 6.4 Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы и лицензионное программное обеспечение

#### Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы, цифровые электронные библиотеки и другие электронные образовательные ресурсы

1. Договор о подключении к Национальной электронной библиотеке и предоставлении доступа к объектам Национальной электронной библиотеки №101/НЭБ/0502-п от 26.02.2020 5 лет с пролонгацией
2. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 27.04.2016 бессрочно
3. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 02.03.2020 бессрочно
4. Информационно-справочная система «Гарант» – URL: <https://www.garant.ru/>  
Информационно-справочная система Лицензионный договор № 261709/ОП-2 от 25.06.2021
5. «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/> свободный доступ
6. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgazu.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014).
7. Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> -.
8. Научная электронная библиотека открытого доступа (Open Access).– URL:<https://cyberleninka.ru/>.
9. полнотекстовая коллекция (база данных) электронных книг издательства Springer Nature.<http://link.springer.com/> -
10. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов.– URL:<http://fcior.edu.ru/>.
11. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам».–URL:<http://window.edu.ru/>.

## Доступ к электронной информационно-образовательной среде, информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Система дистанционного обучения Moodle [www.portfolio.rgazu.ru](http://www.portfolio.rgazu.ru) (свободно распространяемое)

2. Право использования программ для ЭВМ Mirapolis HCM в составе функциональных блоков и модулей: Виртуальная комната. Стандартная лицензия до 1000 пользователей на 1 месяц (Лицензионный договор № 77/03/22 – К от 25 апреля 2022)

3. Инновационная система тестирования – программное обеспечение на платформе 1С (Договор № К/06/03 от 13.06.2017)

4. Образовательный интернет – портал Российского государственного аграрного заочного университета (свидетельство о регистрации средства массовой информации Эл № ФС77-51402 от 19.10.2012).

### Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

1. OpenOffice – свободный пакет офисных приложений (свободно распространяемое)

2. linuxmint.com <https://linuxmint.com/> (свободно распространяемое).

3. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgazu.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014).

4. Официальная страница ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный заочный университет» <https://vk.com/rgazuru> (свободно распространяемое)ю

5. Портал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный аграрный заочный университет» (свободно распространяемое) <https://zen.yandex.ru/id/5fd0b44cc8ed19418871dc31>.

6. Антивирусное программное обеспечение Dr. WEB Desktop Security Suite (Сублицензионный договор №13740 на передачу неисключительных прав на программы для ЭВМ от 01.07.2021).

### 6.5 Перечень учебных аудиторий, оборудования и технических средств обучения\*\*

| Предназначение помещения (аудитории)  | Наименование корпуса, № помещения (аудитории)   | Перечень оборудования (в т.ч. виртуальные аналоги) и технических средств обучения*               |
|---|---|--|
| Для занятий лекционного типа  | Учебно-административный корпус.<br>Каб. 129. Учебная аудитория для проведения лекционных занятий (поточная) | Специализированная мебель, доска меловая, мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный |
| Для занятий семинарского типа, групповых консультаций, промежуточной аттестации | Учебно-административный корпус.<br>Каб. 125. Учебная аудитория для проведения лекционных занятий (поточная) | Специализированная мебель, доска меловая. Мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный |
| Для самостоятельной работы  | Учебно-административный корпус.<br>Помещение для самостоятельной работы.<br>Читальный зал                   | Персональные компьютеры в сборке с выходом в интернет.   |

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»**  
(Университет Вернадского)

**Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной  
аттестации обучающихся по дисциплине**

## **Менеджмент**

Направление подготовки 35.03.05 Садоводство

Направленность (профиль) программы Декоративное садоводство и  
ландшафтный дизайн

Квалификация Бакалавр

Форма обучения очно-заочная, заочная

Балашиха 2024

## 1. Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

| Код и наименование компетенции  | Уровень освоения              | Планируемые результаты обучения   | Наименование оценочного средства                                   |
|---|-------------------------------|---|--|
| УК-5 Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах | Пороговый (удовлетворительно) | <p><b>Знает:</b> культурные особенности и традиции различных социальных групп, опирающееся на знание этапов исторического развития России (включая основные события, основных исторических деятелей) в контексте мировой истории и ряда культурных традиций мира (в зависимости от среды и задач образования), включая мировые религии, философские и этические учения.</p> <p><b>Умеет:</b> конструктивно взаимодействовать с людьми с учетом их социокультурных особенностей в целях успешного выполнения профессиональных задач и усиления социальной интеграции.</p> <p><b>Владеет:</b> Владеет навыками анализа особенностей исторического развития России в контексте всемирной истории.</p>  | Практическая работа, тест, реферат, доклад, устный ответ на вопрос |
|   | Продвинутый (хорошо)          | <p><b>Знает твердо:</b> культурные особенности и традиции различных социальных групп, опирающееся на знание этапов исторического развития России (включая основные события, основных исторических деятелей) в контексте мировой истории и ряда культурных традиций мира (в зависимости от среды и задач образования), включая мировые религии, философские и этические учения.</p> <p><b>Умеет уверенно:</b> конструктивно взаимодействовать с людьми с учетом их социокультурных особенностей в целях успешного выполнения профессиональных задач и усиления социальной интеграции.</p> <p><b>Владеет уверенно:</b> Владеет навыками анализа особенностей исторического развития России в контексте всемирной истории.</p>   | Практическая работа, тест, реферат, доклад, устный ответ на вопрос |
|   | Высокий (отлично)             | <p><b>Имеет сформировавшееся знание о</b> культурных особенностях и традициях различных социальных групп, опирающееся на знание этапов исторического развития России (включая основные события, основных исторических деятелей) в контексте мировой истории и ряда культурных традиций мира (в зависимости от среды и задач образования), включая мировые религии, философские и этические учения.</p> <p><b>Имеет сформировавшееся систематическое умение:</b> взаимодействовать с людьми с учетом их социокультурных особенностей в целях успешного выполнения профессиональных задач и усиления социальной интеграции.</p> <p><b>Показал сформировавшееся систематическое владение:</b> навыками анализа особенностей исторического развития России в контексте всемирной истории.</p> | Практическая работа, тест, реферат, доклад, устный ответ на вопрос |
| УК-11 Способен  | Пороговый                     | <p><b>Знает:</b> действующие правовые нормы, обеспечивающие борьбу с коррупцией в различных</p>   | Практическая работа, тест,   |

|   |                      |  |   |
|---|----------------------|--|---|
| формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению | (удовлетворительно)  | областях жизнедеятельности, а также способы профилактики коррупции и формирования нетерпимого отношения к ней.<br><b>Умеет:</b> планировать, организовывать и проводить мероприятия, обеспечивающие формирование гражданской позиции и предотвращение коррупции в организации.<br><b>Владеет:</b> навыками применения действующих правовых норм, обеспечивающих борьбу с коррупцией в различных областях жизнедеятельности, а также способах профилактики коррупции и формирования нетерпимого отношения к ней.  | доклад, устный ответ на вопрос                            |
|   | Продвинутый (хорошо) | <b>Знает твердо:</b> действующие правовые нормы, обеспечивающие борьбу с коррупцией в различных областях жизнедеятельности, а также способы профилактики коррупции и формирования нетерпимого отношения к ней.<br><b>Умеет уверенно:</b> планировать, организовывать и проводить мероприятия, обеспечивающие формирование гражданской позиции и предотвращение коррупции в организации.<br><b>Владеет уверенно:</b> основными понятиями категориями и инструментами осуществления антикоррупционной политики в организации.  | Практическая работа, тест, доклад, устный ответ на вопрос |
|   | Высокий (отлично)    | <b>Имеет сформированное знание о</b> действующих правовых нормах, обеспечивающих борьбу с коррупцией в различных областях жизнедеятельности, а также способах профилактики коррупции и формирования нетерпимого отношения к ней.<br><b>Имеет сформированное систематическое умение:</b> планировать, организовывать и проводить мероприятия, обеспечивающие формирование гражданской позиции и предотвращение коррупции в организации.<br><b>Показал сформированное систематическое владение:</b> основными понятийными категориями и инструментами осуществления антикоррупционной политики в организации | Практическая работа, тест, доклад, устный ответ на вопрос |

## 2. Описание шкал оценивания

### 2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

| Форма текущего контроля          | Отсутствие усвоения (ниже порогового)*          | Пороговый (удовлетворительно)          | Продвинутый (хорошо)                     | Высокий (отлично)             |
|----------------------------------|---|--|--|-------------------------------|
| Выполнение практического задания | не выполнено или все задания решены неправильно | Решено более 50% задания, но менее 70% | Решено более 70% задания, но есть ошибки | все задания решены без ошибок |

\* Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине.

### 2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (зачет и экзамен в виде итогового теста, курсовая работа)

| Форма промежуточной аттестации | Отсутствие усвоения (ниже порогового) | Пороговый (удовлетворительно) | Продвинутый (хорошо) | Высокий (отлично) |
|--------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|----------------------|-------------------|
|                                |                                       |                               |                      |                   |

|  |           |        |        |             |
|--|-----------|--------|--------|-------------|
| Выполнение итоговых тестов<br>(не менее 15 вопросов на<br>вариант) | Менее 51% | 51-79% | 80-90% | 91% и более |
|--|-----------|--------|--------|-------------|

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

### **КОМПЛЕКТ ЗАДАЧ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ по дисциплине «Менеджмент»**

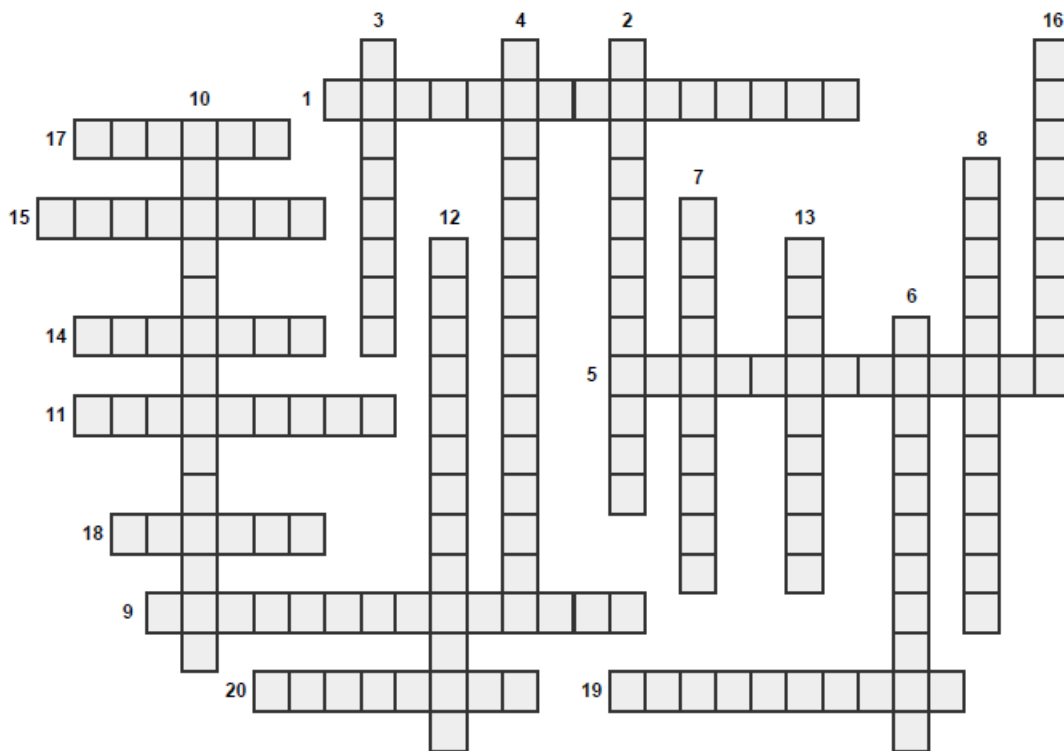
#### **Раздел 1. Теоретические основы менеджмента**

##### **Примерный перечень вопросов для устного ответа на семинарских занятиях**

1. Раскройте сущность понятий «менеджмент» и «управление».
2. Дайте определение «управленческой системы» и ее подсистем.
3. Раскройте основные принципы управления современной организации.
4. Каковы основные категории менеджмента?
5. Перечислите основные задачи менеджмента.
6. Менеджер: понятие, его место в организации, роли и сущность деятельности.
7. Современные подходы в менеджменте: количественный, процессный, системный, ситуационный и их характеристика, особенности.
8. Характерные черты современного менеджмента, его сущность
9. Использование мирового опыта менеджмента в условиях России.
10. Типы менеджеров и уровни управления.
11. Охарактеризуйте основные школы менеджмента.
12. Опишите основные элементы системы управления по Ф.У. Тейлору.
13. Сформулируйте основные идеи теории бюрократии М. Вебера.
14. Каков вклад в теорию управления Дж.Э. Мэйо?
15. Охарактеризуйте основные подходы менеджмента.

##### **Примеры задач для выполнения на практических занятиях**

##### **Задание 1. Решите кроссворд**



**По горизонтали:**

1. смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации.

5. руководитель, который стремится сконцентрировать в своих руках всю власть, основанную на вознаграждении и принуждении, и полагается на законные полномочия.

9. ....организационная структура - современный тип развития механистической организационной структуры. Наиболее распространенные варианты: продуктовая, ориентированная на потребителя, региональная

11. использование действующих и формирование необходимых мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью.

14. выбор, осуществляемый из нескольких вариантов.

15. управленческая функция, предполагающая наблюдение за действиями работников, точным следованием организации по выбранному курсу, а также внесение необходимых корректив.

17. потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей.

18. предназначение организации, обоснование деятельности организации.

19. этот подход - рассматривает управление как непрерывную серию взаимоувязанных управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль.

20. отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами и группами.

**По вертикали:**

2. определение целей и показателей деятельности организации в будущем, а также постановка задач и оценка необходимых их решения ресурсов.

3. субъект управления, возглавляющий определенный коллектив и осуществляющий

4. обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение перед тем, кто делегировал эти задачи.

6. стиль управления, предполагающий сведение до минимума участие менеджера в принятии управленческих решений.

7. организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде и, изменяться в соответствии с требованиями внешнего окружения.

8. процесс обмена информацией.

10. это разновидность менеджмента, главной особенностью которого является дальновидность, целеустремленность, перспективность, работа по долгосрочной программе.

12. процесс передачи менеджерами задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

13. это симбиоз проектной и функциональной структур.

16. этот подход к менеджменту означает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, технологии задачи, структура, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

### **Примерные темы докладов**

1. Научные подходы к менеджменту.
2. Виды менеджмента и его роль в развитии предпринимательской деятельности.
3. Американская модель управления.
4. Японская модель управления.
5. Европейская модель управления.
6. Китайская модель управления.
7. Особенности российского менеджмента.
8. Особенности российского менеджмента;
9. Процессы управления: целеполагание и оценка ситуации, принятие управленческих решений.
10. Силь руководства, типы руководителей;
11. Методы самоорганизации руководителей
12. Распределение ролей в группе. Типы ролей по Белбину;
13. Значение лидерства для современного менеджмента;
14. Управленческая решетка Блейк-Моутона;
15. Методика и алгоритм принятия управленческих решений;
16. Приемы делового и управленческого общения;
17. Деловое общение – виды, основные правила. Рекомендации по проведению совещания

### **Раздел 2. Стратегическое управление организацией**

**Примерный перечень вопросов для устного ответа на семинарских занятиях**  
Внешняя и внутренняя среда организации

#### **Примеры задач для выполнения на практических занятиях**

**Задание 2.** Представьте краткую характеристику Вашей организации. С использованием SWOT – анализа дать оценку сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз. Определите основные стратегии развития Вашей организации.

**Задание 3.**

- Провести SWOT-анализ и заполнить таблицу «Внутренние факторы организации» и «Внешние факторы организации»;
- провести диагностику внутренних и внешних факторов организации;
- написать вывод о внутреннем и внешнем состоянии организации и разработать мероприятия по повышению эффективности работы внутри компании;
- рассмотрение ситуаций, о влиянии факторов внешней среды (раздаточный материал);

- ответить на контрольные вопросы.

**Исходные данные:**

провести анализ внутренней среды организации по четырем позициям:

- а) кадры,
- б) финансы,
- в) технологии,
- г) маркетинг;

Внутренняя среда организации: провести анализ внешней среды организации по шести позициям: конкуренты, поставщики, потребители, состояние экономики, состояние политики, социально- культурный уровень жизни населения.

### **Раздел 3.Управленческая деятельность организации Примерные темы рефератов**

Написание реферата не относится к обязательной составляющей учебного процесса, прерогатива студента – выполнить эту работу или нет. Помните, что при рейтинговой системе оценки знаний, инициатива студента поощряется дополнительными оценочными баллами.

Учтите, что реферат – это не просто «скачивание с Интернет», это одна из разновидностей самостоятельной научной работы студента. Структура реферата подразумевает, что во введении должна быть обоснована актуальность выбранной темы (выбор свободный), обозначены цель и задачи, которые необходимо решить при написании реферата. В основной части приводится анализ научных источников по тематике реферата, устанавливается взаимосвязь теории с практическим ее применением (желательно на примере действующего предприятия или реальной управленческой ситуации). Завершают работу разделом «Заключение», где необходимо привести самостоятельные выводы-резюме по проделанной работе. Далее приводится тематика рефератов:

- 1) Особенности управления предприятиями агро-бизнеса;
- 2) Особенности управления предприятиями малого бизнеса;
- 3) Бизнес-планирование в аграрном бизнесе;
- 4) Методы принятия управленческих решений;
- 5) Виды принятия управленческих решений;
- 6) Самоменеджмент и его значение в развитии предприятия;
- 7) Аутсорсинг и его применение в деятельности организации;
- 8) Контроллинг, как система управления современным предприятием;
- 9) Система планирования в агро-бизнесе;
- 10) Планирование в и его виды;
- 11) Концепция «Бережливое производство» на предприятии.
- 12) Мониторинг в управлении предприятием.
- 13) Особенности стратегического управления организацией
- 14) Стратегии развития организации;
- 15) Системный подход к управлению организацией;
- 16) Понятие управленческого решения.
- 17) Принципы принятия решения;
- 18) Коммуникации в менеджменте;
- 19) Анализ внутренней среды организации;
- 20) Модели организационной культуры;
- 21) Модели принятия управленческих решений.

#### **Примеры задач для выполнения на практических занятиях**

#### **Практические работы по теме: Организационные структуры управления**

#### **Задание 4.**

– Охарактеризуйте существующую организационную структуру Вашей организации.

– Определите, к какому типу относится Ваша структура, перечислите все плюсы и минусы существующей структуры.

– Предложите ряд рекомендаций по совершенствованию уже существующей структуры, с учетом изменения факторов внешней среды организации.

**Задание 5.** Предприятие, имеющее линейно-функциональную структуру, работает на рынке со сложными и динамично меняющимися условиями. Объективно возник вопрос о частичном переходе на дивизиональную структуру. Необходимо разработать схему действий, обеспечивающих выбор модификации дивизиональной структуры (продуктовой, ориентированной на потребителя или региональной), в наибольшей степени приемлемой для конкретных условий, в которых находится предприятие.

**Задание 6.** Изобразите принципиальную схему линейной и линейно-штабной организационных структур. В каких организациях и почему они применяются?

**Задание 7.** Изобразите принципиальную схему функциональной организационной структуры. Сравните ее с линейной. Какие виды связей преобладают в каждой из них? Представьте развернутую схему функциональной организационной структуры.

**Задание 8.** Изобразите принципиальную схему матричной организационной структуры. Раскройте ее содержание и взаимосвязи между структурными подразделениями.

#### **Задание 9. Конкретные ситуации по теме «Управленческие решения»**

**Ситуация № 1.** Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

**Ситуация № 2.** Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;

б) цены на продукцию фирмы резко снизились;

в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции.

(Решения принимать по каждому пункту.)

**Ситуация № 3.** Примите оптимальное решение при условии:

а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить  $n$ -число сотрудников.

б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).

в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

**Ситуация № 4.** На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений при следующих параметрах:

а) распределение ответственности;

б) отношение к подбору кадров;

в) отношение к инициативе;

г) отношение к дисциплине;

и) способ доведения решения до исполнителей.

**Ситуация № 5.** Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной

новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

**Задание 10.** В таблице приведены данные для расчётов рентабельности по каждому виду продукции и по предприятию в целом:

Определить:

- Общую сумму выручки.
- Полную себестоимость продукции по предприятию.
- Сумму прибыли или убытка.
- Рентабельность продаж по каждому виду продукции и по предприятию.
- Рентабельность затрат по каждому виду продукции и по предприятию.
- Сделать выводы

| Виды продукции | Сумма выручки (тыс.руб.) | Полная себестоимость реализованной продукции (тыс. руб.) | Прибыль, (убыток) руб.) | Рентабельность продаж (%) | Рентабельность затрат (%) |
|----------------|--------------------------|--|-------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Зерно          | 457,0                    | 394,0  | ?                       | ?                         | ?                         |
| Овощи          | 294,0                    | 207,8  | ?                       | ?                         | ?                         |
| Картофель      | 1346,0                   | 1094,8   | ?                       | ?                         | ?                         |
| Молоко         | 2886,4                   | 2292,8   | ?                       | ?                         | ?                         |
| Мясо           | 924,6                    | 1047,4   | ?                       | ?                         | ?                         |
| Итого          | ?                        | ?  | ?                       | ?                         | ?                         |

**Задание 11.** Ответить письменно на вопросы:

- Что такое мотивация и каковы её критерии?
- В чем различие между индивидуальной и групповой мотивацией?
- Какие группы работников существуют в зависимости от мотивации и способностей?
- Как определяются степени личностного воздействия руководителя?
- Каковы основные правила работы с группой?
- Что объединяет понятия «мотивация» и «иерархия потребностей»?
- В чем заключается сущность делегирования?
- Назовите правила и принципы делегирования?

**Задание 12.** Выбор оптимальной организационной структуры, для конкретной организации, определение целей и задач. Разработать дерево проблем организации 2-мя способами: без применения системного анализа и с применением данного метода. Сделать сравнительный анализ эффективности методов при решении проблем.

**Задание 13.** Вы - руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности - валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

**Вопросы:**

- а) Каким образом, и в каких пропорциях Вы разделите премию?
- б) Положения, каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?

**Задание 14.** Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную

профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом поддержать его.

**Вопросы:**

Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу?

Как Вы поведете себя, если в сфере Вашей компетенции нет подходящего рабочего места?

**Задание 15.** Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения.

**Вопросы:**

1. Как может развиваться дискуссия дальше?
2. Какие варианты может предложить руководитель, чтобы найти решение проблемы?
3. Какое единственно верное решение следует принять и почему?
2. Примерный перечень вопросов для устного ответа на семинарских занятиях

**Задание 16. Письменно ответьте на следующие вопросы:**

- а) Раскройте сущность коррупции как социально-исторического явления.
- б) Перечислите виды коррупции.
- в) В чем вы видите интернациональный характер коррупции?
- г) Перечислите основные причины возникновения коррупции.
- д) Дайте определение термину «противодействие коррупции».
- е) Определите содержание коррупционных отношений.
- ж) Какие законы и нормативно-правовые акты регулируют антикоррупционную деятельность в организации

**Задание 17.** Разработайте примерный перечень проводимых организацией кадровых антикоррупционных мероприятий и порядок их выполнения (применения) для образовательных учреждений.

В антикоррупционную политику образовательной организации рекомендуется включить перечень конкретных мероприятий, которые планируется реализовать в целях предупреждения и противодействия коррупции. Набор таких мероприятий, может варьироваться и зависит от конкретных потребностей и возможностей выбранной организации (общеобразовательная школа, детский сад, ВУЗ и т.п.).

Таблица 1 – План мероприятий по антикоррупционной деятельности в организации

| Направление                           | Мероприятие  |
|---------------------------------------|--|
| Нормативное обеспечение               | Разработка и принятие кодекса этики и служебного поведения работников организации и т.п.   |
| Обучение и информирование сотрудников | Ежегодное ознакомление работников под роспись с нормативными документами, регламентирующими вопросы предупреждения и противодействия коррупции в организации. Проведение обучающих мероприятий по вопросам профилактики коррупции. |
| Привлечение экспертов                 | Привлечение внешних независимых экспертов при осуществлении хозяйственной деятельности организации и организации антикоррупционных мер.  |

## Примерный перечень вопросов для устного ответа на семинарских занятиях

1. Каковы основные виды принятия управленческих решений?
2. Охарактеризуйте основные этапы процесса принятия управленческих решений.
3. В чем суть неформальных методов принятия решений?
4. В чем суть коллегиальных методов принятия решений?
5. В чем суть коллективных методов принятия решений?
6. Охарактеризуйте основные элементы структуры управления.
7. Каковы основные требования, предъявляемые к структуре управления?
8. Какие организационные структуры управления относятся к бюрократическим?
9. Охарактеризуйте линейно-функциональную структуру, ее преимущества и недостатки.
10. Роль организационных структур управления в современных условиях.
11. Делегирование полномочий и норма управляемости как фактор эффективной деятельности предприятия.
12. Эволюция развития организационных структур управления.
13. Характеристика современных структур управления.

## КОМПЛЕКТ ТЕСТОВ

для промежуточной аттестации (зачет) по дисциплине «Менеджмент»

Зачет проводится в виде итогового теста или ответа на экзаменационный вопрос.

### Примерные задания итогового теста

- 1. Системный подход:**
  - а) рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций
  - б) подчеркивает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов
  - в) концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией
- 2. Количественные методы принятия управленческих решений базируются:**
  - а) на коллективной работе
  - б) на интуиции менеджера
  - в) на использовании экономико-математических методов
  - г) на использовании нормативов и норм
- 3. Планирование, организация, регулирование и контроль - это:**
  - а) обязанность менеджера
  - б) функции менеджмента
  - в) этапы планирования
  - г) новый метод управления
- 4. Что представляет собой организация с позиции теории открытых систем:**
  - а) сообщество индивидов, объединенных общей целью
  - б) четко регламентированная структура взаимоотношений должностных позиций
  - в) система, направленная на достижение целей функционирования
  - г) механизм взаимодействия и адаптации к внешним воздействиям, обмен с
- 5. Что такое структура управления:**
  - а) совокупность производственных подразделений(звенья, бригады, отделения, цеха и др.);
  - б) совокупность звеньев и ступеней в аппарате управления;
  - в) построение аппарата управления (численность, состав по категориям, порядок соподчинения);
  - г) положения о структурных подразделениях и должностные инструкции.

- 6. Что относится к путям совершенствования структуры управления:**
- а) сокращение бригад и звеньев в отраслях растениеводства и животноводства;
  - б) улучшение структуры посевных площадей;
  - в) увеличение ступеней в структуре в целях улучшения оперативного управления и усиления управляемости;
  - г) четкое разделение обязанностей, прав и ответственности руководителей и специалистов.

- 7. Стратегическое планирование представляет собой:**
- а) осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации
  - б) процесс выбора целей для организации и решения о том, что следует делать для их достижения
  - в) анализ внешних возможностей и опасностей, внутренних сильных и слабых сторон, оценку всех возможных альтернатив и вариантов

**8. Что такое план?**

- а) Это модель, отображение в документе процесса решения задач;
- б) Это проекция программы на одну из координат пространства деятельности;
- в) Это более детализированная составляющая программы;
- г) Это технологическая составляющая организации;
- д) Это результат деятельности менеджера;

**9. Какие виды внешней среды вы знаете?**

- а) Смешанного воздействия;
- б) Прямого воздействия;
- в) Косвенного воздействия;
- г) Технического воздействия;
- д) Биологического воздействия.

**10. Стиль управления - это:**

- а) манера поведения и форма взаимодействия с подчиненными
- б) форма отношений с руководством организации
- в) совокупность методов для выполнения своих функциональных обязанностей
- г) распорядок работы учреждения

**11. Структура, наиболее рациональная при выпуске нескольких видов продукции, существенно различающихся условиями производства и реализации:**

- а) ориентированная на потребителя;
- б) линейно-функциональная;
- в) продуктовая;
- г) региональная.

**12. Основной недостаток дивизиональных структур:**

- а) нарушение принципа единоначалия;
- б) дублирование работ;
- в) сложный путь принятия решений;
- г) большие затраты на содержание.

**13. Основной недостаток матричной структуры:**

- а) нарушение принципа единоначалия;
- б) дублирование работ;
- в) сложный путь принятия решений;
- г) большие затраты на содержание.

**14. Виды контроля:**

- а) предварительный, текущий, заключительный;
- б) предварительный, текущий, оперативный;
- в) предварительный, оперативный, заключительный;
- г) оперативный, текущий, заключительный.

**15. Объекты, находящиеся вне сферы предварительного контроля:**

- а) материалы;
- б) финансовые средства;
- в) коммуникации;
- г) рабочая сила.

**16. Второй этап контроля:**

- а) определение пределов допустимых отклонений;
- б) выработка стандартов и критериев;
- в) измерение фактических результатов;
- г) сопоставление фактических результатов со стандартами и критериями.

**17. Одна из характеристик эффективного контроля:**

- а) широта охвата;
- б) стратегическая направленность;
- в) аналитический характер;
- г) надежность.

**18. Одна из характеристик эффективного контроля:**

- а) ориентация на результаты;
- б) точность;
- в) конструктивный характер;
- г) непрерывность

**19. Ученый, эксперименты которого создали предпосылки для появления теорий мотивации:**

- а) А. Маслоу;
- б) Э. Мэйо;
- в) Д. Мак-Грегор;
- г) Ф. Герцберг.

**20. Последовательность этапов в модели мотивации потребности:**

- а) потребности - цель - побуждения - поведение;
- б) потребности - побуждения - цель - поведение;
- в) цель - потребности - побуждения - поведение;
- г) потребности - побуждения - поведение - цель.

**21. Один из видов внутренних вознаграждений:**

- а) заработная плата;
- б) служебный рост;
- в) четкое разделение труда;
- г) похвалы и признание.

**22. Последовательность «работы» различных групп потребностей по теории А. Маслоу:**

- а) физиологические, социальные, безопасности и уверенности в будущем, уважения, самовыражения;
- б) физиологические, безопасности и уверенности в будущем, социальные, самовыражения, уважения;
- в) физиологические, безопасности и уверенности в будущем, уважения, самовыражения, социальные;
- г) физиологические, безопасности и уверенности в будущем, социальные, уважения, самовыражения.

**Примерный перечень экзаменационных вопросов:**

1. Классификация школ менеджмента.
2. Школа научного управления.

3. Классическая (административная) школа.
4. Школа «человеческих отношений».
5. Школа поведенческих наук.
6. Школа количественных методов (науки управления).
7. Подходы к менеджменту: системный, процессный, ситуационный.
8. Формирование отечественных подходов к управлению в начале 20 века.
9. Современные концепции менеджмента.
10. Различие понятий «управление» и «менеджмент».
11. Функции менеджмента.
12. Уровни менеджмента.
13. Понятие организации и фирмы.
14. Видение, миссия и стратегическая цель.
15. Стратегия и тактика организации.
16. Инновационные и эталонные стратегии бизнеса.
17. Уровни принятия решений в организации.
18. Виды управленческих решений.
19. Процесс управленческого решения.
20. Методы принятия решений.
21. Команда, рабочая группа и трудовой коллектив.
22. Теория сравнительных преимуществ и конкуренции.
23. Типы конкурентных стратегий М.Портера.
24. PEST- и SWOT-анализ.
25. Матрица BCG.
26. Понятие предпринимательства и бизнес-проекта.
27. Этапы инвестиционного цикла бизнес-проекта.
28. Оценка экономической эффективности: базовые показатели.
29. Методология системного подхода в стратегическом менеджменте Основные концепции стратегического менеджмента
30. Организация как объект стратегического менеджмента
31. Внешние факторы стратегического менеджмента
32. Структура и характеристики внутренней среды организации
33. Анализ внутренней среды организации
34. Анализ среды как исходный этап стратегического менеджмента
35. Характерные черты и стадии менеджмента
36. Цели и задачи менеджмента
37. Школа научного управления и процессный подход
38. Классическая школа управления
39. Школа человеческих отношений и науки о поведении
40. Школа количественных методов, системный и ситуационный подходы
41. Национальные особенности менеджмента
42. Система управления
43. Понятие «миссия» организации и ее значение
44. Виды целей
45. Модель «дерево целей»
46. Понятие «функции менеджмента», их определение и классификация
47. Функция планирование
48. Организация как функция менеджмента
49. Значение координации в деятельности хозяйствующего субъекта
50. Мотивация как функция менеджмента
51. Функция контроль
52. Конкретные функции управления
53. Понятие «стратегия» и «тактика» управления

54. Сущность стратегического управления и его задачи
55. Стратегии концентрированного и интегрированного роста
56. Стратегии диверсифицированного роста
57. Стратегии сокращения
58. Портфельная стратегия и ее характеристика
59. Деловая и операционная стратегии и их характеристика
60. Функциональная стратегия и их характеристика
61. Понятие стратегической бизнес-единицы. Концепция сегментации рынка.
62. Основные отличия стратегического управления от оперативного.
63. Эволюция стратегического менеджмента: основные этапы и предпосылки эволюции систем корпоративного управления.
64. Сравнительная характеристика различных систем корпоративного управления.
65. Оценка конкурентной позиции фирмы. Способы увеличения конкурентного преимущества организации.
66. Концепции жизненного цикла отрасли и жизненного цикла товара.
67. Основные направления и инструменты анализа внутренней среды организации.
68. Основные инструменты портфельного анализа деятельности компании.
69. Конкурентоспособность товара: сущность понятия и методика расчета.
70. Корпоративные стратегии и их основные характеристики.
71. Типы организационных структур
72. Экономические методы управления
73. Организационные (организационно-распорядительные, административные) методы управления
74. Социально-психологические методы управления
75. Понятие «управленческое решение», его значение и определение
76. Классификация управленческих решений
77. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений
78. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений