



Федеральное агентство по рыболовству  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет»  
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник УРОПС

Фонд оценочных средств  
(приложение к рабочей программе модуля)  
**«МЕНЕДЖМЕНТ»**

основной профессиональной образовательной программы бакалавриата  
по направлению подготовки

**09.03.03 ПРИКЛАДНАЯ ИНФОРМАТИКА**

Профиль программы  
**«ПРИКЛАДНАЯ ИНФОРМАТИКА В ЭКОНОМИКЕ»**

ИНСТИТУТ

Цифровых технологий

КАФЕДРА

Кафедра менеджмента

## 1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплинам (модулям), соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

| Код и наименование компетенции  | Индикаторы достижения компетенции  | Дисциплины        | Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции  |
|---|--|-------------------|--|
| <p>УК-6: Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни;</p> <p>ОПК-9: Способен принимать участие в реализации профессиональных коммуникаций с заинтересованными участниками проектной деятельности и в рамках проектных групп</p> | <p>УК-6.1: Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;</p> <p>ОПК-9.1: Осуществляет взаимодействие с заказчиком в процессе реализации проекта; принимает участие в командообразовании и развитии персонала</p> | <p>Менеджмент</p> | <p><u>Знать</u>: основные этапы развития менеджмента как науки, функции менеджмента;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы развития и закономерности функционирования организации;</li> <li>- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;</li> <li>- информационное обеспечение менеджмента;</li> <li>- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.</li> </ul> <p><u>Уметь</u>: организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать источники экономической, социальной, управленческой информации;</li> <li>- организовать работу малого коллектива, рабочей группы; критически оценивать различные варианты организационно-управленческих решений и находить среди них наиболее оптимальные.</li> </ul> <p><u>Владеть</u>: специальной терминологией и лексикой, навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);</li> </ul> |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | - навыками принятия решений в конкретных производственных условиях и коллективной мыслительной деятельности. |
|--|--|--|--|

## **2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства для текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 К оценочным средствам поэтапного формирования результатов освоения дисциплины относятся:

- тестовые задания по всем темам дисциплины;
- задания для практических занятий.
- задания для контрольной работы (для студентов заочной формы обучения);

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме дифференцированного зачета, относятся:

- промежуточная аттестация в форме дифференцированного зачета проходит по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости.

## **3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ**

3.1. *Тестовые задания* предназначены для оценки качества освоения студентами теоретического материала и используются для оценки освоения всех тем дисциплины студентами очной и заочной формы обучения как на практических занятиях, после рассмотрения на лекциях соответствующих тем, так и в ходе самостоятельной работы (Приложение № 1, ключи ответов – Приложение № 5).

Тестовые задания предусматривают выбор правильного ответа на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов ответа. Оценка определяется процентом правильных ответов: «отлично» – 90-100%; «хорошо» - 75-89%; «удовлетворительно» - 60-74%; «неудовлетворительно» - 59% и менее.

3.2. *Задания для практических занятий* выполняются на практических занятиях индивидуально или в группах (по 3-4 чел) с целью приобретения умений применять теоретические модели на практике для решения практических ситуаций.

Оценка результатов выполнения задания по каждой теме практического занятия производится при представлении студентом письменного отчета по проделанной работе, демонстрации преподавателю и аудитории основных результатов проведенного исследования и (или) на основании ответов студента на вопросы по теме занятия. Студент, самостоятельно выполнивший задание и продемонстрировавший знание использованных им средств и приемов менеджмента получает по практическому занятию оценку «зачтено». Оценка «не зачтено» выставляется, если студент не выполнил и не «защитил» предусмотренное рабочей программой дисциплины задание. Система оценивания и критерии выставления оценки за практические задания для практических занятий представлена в табл. 2

Таблица 2 - Система оценок и критерии выставления оценки ПЗ

| Система оценок<br>Критерий                                     | 2  | 3   | 4  | 5  |
|--|--|---|--|--|
|  | 0-40%  | 41-60%  | 61-80 %  | 81-100 %   |
|  | «неудовлетворительно»  | «удовлетворительно»   | «хорошо»   | «отлично»  |
|  | «не зачтено»   | «зачтено»   |  |  |
| Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов    | Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно- корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой) | Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект | Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект                                      | Обладает полной знаний и системным взглядом на изучаемый объект  |
| Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач | В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки                  | В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом                 | В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма | Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи |

В приложении № 2 приведены типовые задания по практическим занятиям, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

3.3. С целью контроля качества самостоятельной работы студентов-заочников запланирована контрольная работа. *Задание по контрольной работе*, предусматривает ответы на два теоретических вопроса из перечня тем контрольной работы и выполнение практического задания (Приложение № 3), а также ответы на тестовые вопросы по перечню типовых тестовых заданий (Приложение № 1).

Система оценивания и критерии оценки контрольной работы представлены в табл. 3.

Таблица 3 – Система и критерии оценки контрольной работы

| Система оценок   | 2  | 3  | 4  | 5   |
|--|--|--|--|---|
|  | «неудовлетворительно»  | «удовлетворительно»  | «хорошо»   | «отлично»   |
| Критерий   | «не зачтено»   | «зачтено»  |  |   |
| Работа с информацией                                     | Не в состоянии найти необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи                 | Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи              | Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи  | Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи  |
| Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта | Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений | В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации | В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задачи данные | В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи |

3.4 Допуск студента к промежуточной аттестации по дисциплине предусматривает положительную оценку выполненных заданий для практических занятий, успешную защиту контрольной работы (для заочной формы обучения) и положительные оценки по результатам тестирования. Студент, выполнивший задания для практических занятий, но имеющий неудовлетворительную оценку (незачет) по результатам тестирования (контрольной работы) в семестре проходит тестирование (выполняет контрольную работу) повторно.

#### **4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме дифференцированного зачета. К дифференцированному зачету допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам текущей аттестации по дисциплине (получившие при этой аттестации оценку «зачтено»).

4.2 В приложении № 4 приведены вопросы по дисциплине.

4.3. Оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») выставляется в соответствии с критериями, указанными в табл. 4.

Таблица 4 – Система и критерии оценивания экзаменационного тестирования

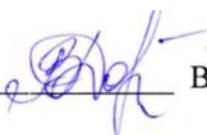
| Система оценок  | 2  | 3   | 4   | 5   |
|---|--|---|---|---|
|   | 0-40%  | 41-60%  | 61-80 %   | 81-100 %  |
| Критерий  | «неудовлетворительно»  | «удовлетворительно»   | «хорошо»  | «отлично»   |
| Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов | Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно- корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой) | Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект | Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект | Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект |

## 5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Менеджмент» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 09.03.03 Прикладная информатика, профиль «Прикладная информатика в экономике».

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 7 от 05.04.2022 г.)

Заведующая кафедрой

  
В. В. Дорофеева

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры систем управления и вычислительной техники (протокол № 5 от 25.04.2022 г.).

Заведующий кафедрой



В.А. Петрикин

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

### Вариант 1

1. Менеджмент – это:
  - А. Управление производством в рыночных условиях.
  - Б. Управление людьми.
  - В. Управление организацией в условиях рынка.
  - Г. Управление предприятием.
2. Целью управления является:
  - А. Достижение организацией конечного результата.
  - Б. Создание необходимых условий для совместной работы коллектива.
  - В. Согласование, координация совместной деятельности людей.
  - Г. Желаемое состояние управляемой системы.
  - Д. Достижение организацией конечной цели.
3. Основоположником школы научного менеджмента является:
  - А. А. Файоль.
  - Б. Ф. Тейлор.
  - В. Р. Оуэн.
4. Эмерсон сформулировал 14 универсальных принципов, применимых к любой управленческой деятельности.
  - А. Да.
  - Б. Нет.
5. Автором теории X, Y, Z является Д. МакГрегор.
  - А. Да.
  - Б. Нет.
6. Неопределенность внешнего окружения связана с:
  - А. числом и разнообразием внешних факторов.
  - Б. количеством информации и ее достоверностью.
  - В. скоростью изменения среды.
  - Г. непредсказуемостью государственного воздействия на экономику.
7. Факторы внутренней среды организации
  - А. Потребители.
  - Б. Технология.
  - В. Аппарат управления.
  - Г. Персонал предприятия.
  - Д. Поставщики.
  - Е. Организационная структура.
  - Ж. Цели.
  - З. Организационная культура.
  - И. Профсоюз.
8. Социальная ответственность организации состоит в:
  - А. Создании рабочих мест и получении прибыли.
  - Б. Увеличении прибыли при соблюдении «правил игры», в участии в конкуренции без мошенничества и обмана, в обеспечении дохода акционеров и сохранении рабочих мест.
  - В. Учете интересов общества.
  - Г. Производстве необходимых товаров и эффективном использовании ресурсов.
9. Функции, раскрывающие содержание процесса управления
  - А. Мотивация.
  - Б. Сбор и анализ информации.
  - В. Коммуникация.

- Г. Планирование.
- Д. Целеполагание.
- Е. Принятие решений.
- Ж. Организация.
- З. Выработка альтернатив.
- И. Контроль.
- К. Организация выполнения решения.
- 10. На проектирование структуры организации оказывают влияние следующие факторы:
  - А. Внешняя среда.
  - Б. Квалификация работников.
  - В. Разделение труда и кооперация в организации.
  - Г. Масштаб управляемости и контроля.
  - Д. Стратегия.
  - Е. Мотивация персонала.
  - Ж. Существующая технология.
  - З. Распределение прав и ответственности между руководителями и подчиненными.
- 11. Преимущества дивизиональных структур состоят в том, что они
  - А. Обеспечивают единство руководства.
  - Б. Разграничивают стратегическое и оперативное управление.
  - В. Решают проблему диверсификации.
  - Г. Снижают затраты на управление.
  - Д. Устраняют дублирование функций.
  - Е. Ориентируют организацию на конечный результат.
  - Ж. Делают работников участниками принятия решений.
- 12. Устные коммуникации окажутся предпочтительнее, если сообщение является сложным, двусмысленным, персональным.
  - А. Да.
  - Б. Нет.
- 13. Мотивационными факторами в теории Ф. Герцберга являются:
  - А. Признание.
  - Б. Продвижение по службе.
  - В. Высокая заработная плата.
  - Г. Комфортные условия труда.
  - Д. Отношения с коллегами и руководством.
  - Е. Творческая работа.
- 14. Внешними вознаграждениями являются:
  - А. Продвижение по службе.
  - Б. Значимость работы.
  - В. Личный кабинет.
  - Г. Расширение самостоятельности в работе.
  - Д. Заработная плата.
  - Е. Похвала.
- 15. Люди принимают во внимание, оценивая справедливость своего вознаграждения...
  - А. Величину заработной платы.
  - Б. Соответствие заработной платы затраченным усилиям.
  - В. Соотношение между оценками своих действий и действий других людей.
  - Г. Соответствие между затратами и результатами своего труда.

## Вариант 2

1. Важным выводом из теории справедливости является то, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения
  - А. Да.
  - Б. Нет.
2. Основными методами управления являются:
  - А. Социально-психологические.
  - Б. Экономические.
  - В. Партиципативные.
  - Г. Административные.
  - Д. Либеральные.
3. Какие три элемента присутствуют во всех определениях лидерства
  - А. Власть.
  - Б. Влияние.
  - В. Участие.
  - Г. Цели.
  - Д. Вознаграждение.
  - Е. Люди.
4. Авторитарный стиль управления имеет успех в работе с высокообразованными сплоченными сотрудниками...
  - А. Да.
  - Б. Нет.
  - В. В определенных ситуациях.
5. Причины возникновения неформальных групп
  - А. Сопротивление переменам.
  - Б. Чувство принадлежности.
  - В. Взаимозащита.
  - Г. Достижение определенных целей.
  - Д. Осуществление социального контроля.
6. Если личность заняла позицию, отличную от позиции своей группы, то возникший в результате этого конфликт является:
  - а) межличностным;
  - б) межгрупповым;
  - в) внутриличностным;
  - г) между личностью и группой.
7. Решение представляет собой:
  - а) выбор альтернативы для достижения поставленных целей;
  - б) диагноз проблемы;
  - в) выявление альтернатив;
  - г) выработку программы по достижению целей.
8. Методы, способствующие преодолению сопротивления переменам
  - А. Предоставление информации.
  - Б. Создание венчурных команд.
  - В. Привлечение к принятию решений.
  - Г. Обеспечение испытания изобретения.
  - Д. Четкое формулирование преимуществ перемен.
  - Е. Переговоры.
  - Ж. Принуждение.
9. Менеджмент - это
  - а) управление социально-экономической жизнью общества через различные институты;

- б) производство товаров, ориентированное на рынок;
  - в) дело или занятие, которое является источником получения прибыли;
  - г) самостоятельный вид профессиональной деятельности по управлению социально-экономической системой (организацией) или ее конкретной сферой
10. К научным школам управления не относится:
- а) школа научного управления;
  - б) административная школа управления;
  - в) школа человеческих отношений;
  - г) школа А.Маслоу?
11. Объект управления – это:
- а) направитель управленческой деятельности;
  - б) тот, на которого направлена управленческая деятельность;
  - в) тот, кто передает управленческие команды;
  - г) тот, кто получает и фиксирует управленческие команды.
12. Потребители продукции организации относятся к факторам:
- а) внутренней среды;
  - б) внутренней и внешней среды;
  - в) непосредственного окружения;
  - г) общего внешнего окружения
13. Функция управления - это:
- а) должностная обязанность менеджера;
  - б) обособленный вид управленческой деятельности;
  - в) бизнес-функция;
  - г) управленческая деятельность
14. К процессуальным теориям мотивации относится теория:
- а) А.Маслоу;
  - б) Ф.Герцберга;
  - в) ожидания;
  - г) МакКлеланда
15. Не относится к адаптивным структура управления ...
- а) проектная;
  - б) матричная;
  - в) дивизиональная;
  - г) программно-целевая

### Вариант 3

1. Коммуникации в системе управления – это:
- а) коммуникабельность специалистов аппарата управления;
  - б) деловые и межличностные связи в организации, сопровождающиеся процессом передачи информации от источника с целью изменения его знаний, установок или поведения;
  - в) технические установки (средства) с сетью линий передачи управленческой информации;
  - г) способ передачи распоряжений руководителя.
2. Для лидера в большей мере характерно:
- а) умело управляет подчиненными;
  - б) хороший организатор;
  - в) ведет людей за собой;
  - г) в полной мере использует предоставленные ему полномочия
3. Стратегическое управление - это:
- а) определение миссии и целей организации;
  - б) управление основными бизнес-процессами;



Б. Сбор и анализ информации.

В. Коммуникация.

Г. Планирование.

Д. Целеполагание.

Е. Принятие решений.

Ж. Организация.

З. Выработка альтернатив.

И. Контроль.

К. Организация выполнения решения.

14. Устные коммуникации окажутся предпочтительнее, если сообщение является сложным, двусмысленным, персональным.

А. Да.

Б. Нет.

15. Объект управления – это:

а) направитель управленческой деятельности;

б) тот, на которого направлена управленческая деятельность;

в) тот, кто передает управленческие команды;

г) тот, кто получает и фиксирует управленческие команды.

## ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ТЕМАМ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Тема 1 Введение в менеджмент

#### План

1. Сущность и содержание менеджмента
2. Характерные черты современного менеджера
3. Принципы управления
4. Основные подходы к управлению

#### Задание 1.

Пройдите тест «Способны ли вы быть менеджером». Этот тест позволит определить вашу расположенность к профессии менеджера. В конце теста подсчитайте, сколько всего ответов «да» получилось.

1. Хочешь ли ты принимать решения, от которых будут зависеть и твой успех, и благополучие твоих подчиненных?
2. Хочешь ли подчиняться и подчинять одновременно, быть в двух ролях: руководителя и исполнителя?
3. Хочешь ли «строить» карьеру, никогда не удовольствоваться достигнутым положением?
4. Можешь ли ты верно оценивать людей (и в первую очередь себя) и в соответствии с этим распределять обязанности?
5. Умеешь ли ты урегулировать конфликты, умело использовать разногласия между коллегами и подчиненными для достижения лучшего результата?
6. Владеешь ли разными стилями принятия решений и можешь ли выбирать в зависимости от ситуации, каким быть: демократичным, жестким и т.д.?
7. Знаешь ли ты, что у менеджера ненормированный рабочий день, он думает о делах в любое время суток?
8. Знаешь ли ты, что работа руководителя нередко требует вести себя жестко, несмотря на личные симпатии, и ладить с теми, кто может быть несимпатичен?
9. Знаешь ли ты, что менеджер отвечает за все, он рискует своим предприятием чаще, чем остальные сотрудники?
10. Готов ли ты уже сейчас брать на себя ответственность в группе, вести за собой?
11. Готов ли ты осваивать сферу своего управления с азов (всего того, что будут делать твои подчиненные), чтобы лучше руководить?
12. Готов ли ты не жалеть время, деньги, другие возможности на налаживание связей, контактов, которые могут пригодиться, пусть и не сразу?
13. Верешь ли ты, что эффективное руководство – главный залог успеха в любом предприятии?
14. Верешь ли ты, что настоящий менеджер умеет найти золотую середину между риском и планомерным продвижением к цели?
15. Верешь ли ты, что хороший руководитель не тот, кто всегда прав, а тот, кто «раскрывает» возможности людей, подталкивает их к профессиональному развитию?

Задание 2. «Выделение характерных черт современного менеджера» (деловая игра)

*Цели игры*

а) активизация студентов, которые должны сами сформулировать характерные черты современного менеджера (по методу мозгового штурма);

б) экспертная оценка деловых качеств менеджера.

*Методика игры*

1. На первом этапе студенты за 10÷15 минут должны назвать максимально возможное количество черт современного менеджера.

2. Систематизация полученных характеристик в соответствии со следующей моделью:

- деловые качества (образование, знания, опыт);
- способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ);
- культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность;
- характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки);
- темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);
- направленность интересов (материальная, социальная, духовная);
- возрастной ценз (молодой возраст, средний, пожилой, старческий);
- здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

3. Установление условий оценки:

- качество отсутствует — 1 балл;
- качество проявляется очень редко — 2 балла;
- качество проявляется не сильно и не слабо — 3 балла;
- качество проявляется часто — 4 балла;
- качество проявляется систематически — 5 баллов.

4. Далее экспертным путем определяется весомость каждого качества, а также дается оценка каждому качеству конкретного менеджера.<sup>1</sup>

Задание 3.

Проанализируйте ситуации из практикума<sup>2</sup> и ответьте на следующие вопросы:

1. У скольких из указанных выше менеджеров есть подчиненные?
2. Сколько из этих менеджеров обязаны принимать решения?
3. Сколько из перечисленных менеджеров должны проводить значительную часть своего времени за составлением планов?
4. Кто из указанных менеджеров будет относиться к организаторам производства, а кто – к организаторам управления?

Задание 4.

Основатель классической школы управления Анри Файоль в 1916 г. в книге «Общее и промышленное управление» сформулировал 14 принципов менеджмента<sup>3</sup>. В чем сущность данных принципов? Каково их значение для современной практики управления?

<sup>1</sup> Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента: практикум. – М.:2005. – С. 203-205

<sup>2</sup> Гегечкори О.Н. Практикум по дисциплине "Менеджмент". Задания, ситуации для анализа, деловые игры [Текст]: учеб. пособ.- Калининград: ФГБОУ ВПО " КГТУ", 2013. - С. 13.

<sup>3</sup> Там же, с. 21

### Задание 5.

На ряде российских предприятий и организаций руководители функциональных подразделений и низовых звеньев (начальники отделов, заведующие лабораториями и т. д.) непосредственно руководят деятельностью подчиненных – сотрудников соответствующих подразделений по реализации целей, стоящих перед данными подразделениями, что отражено в положениях о них. Вместе с тем данные положения не предоставляют каких-либо существенных прав руководителям соответствующих подразделений по поощрению и наказанию подчиненных работников.

Укажите, какой принцип управления нарушается в результате этого? Какие возможные нежелательны последствия этого?

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте понятия «управление» и «менеджмент». Покажите различие.
2. Назовите основные компоненты менеджмента
3. Назовите характерные черты и стадии современного менеджмента
4. Что такое методы управления? Какие методы управления получили у нас в последние годы наибольшее развитие?
5. Каких конкретных действий требует от руководителя промышленного предприятия соблюдения принципа устойчивости к факторам внешней среды?
6. Объясните, в чем состоит сущность и отличие административно и нормативного подходов к управлению предприятием.

## **Тема 2 Эволюция концепций менеджмента**

План

1. Исторические предпосылки менеджмента
2. Научные школы менеджмента
3. Развитие отечественного управления
4. Особенности современного российского менеджмента

### Задание 1.

Проанализируйте ситуацию из практикума (ситуация для анализа 2)<sup>4</sup> и ответьте на следующие вопросы:

1. Какие управленческие функции приходилось выполнять основателям компании McDonald's?
2. Какие роли менеджера, в соответствии с предложенными Г. Минцбергом, выполнял Реймонд Крок на разных этапах деятельности компании?
3. Был ли, по Вашему мнению, Крок в большей степени менеджером или предпринимателем?
4. С какими проблемами, по Вашему мнению, пришлось столкнуться руководству компании при открытии ресторанов McDonald's в России?

---

<sup>4</sup>Там же, с. 16-17

5. Подход Ф. Тейлора или Э. Мэйо к управлению Вам кажется более верным в случае управления закусочной McDonald's? При ответе примите во внимание существование не только рядовых работников, но и менеджеров различных уровней.

Контрольные вопросы:

1. С чем было связано возникновение практики управления?
2. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?
3. Чье учение было основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?
4. Какое государство является родиной менеджмента?
5. Представители какой научной школы в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов?
6. Представители какой научной школы впервые описали принцип управления — единоначалие?

### Тема 3 **Организация как система управления**

План

1. Организация: понятие, основные составляющие, классификация
2. Составляющие успеха в бизнесе
3. Внутренняя и внешняя среда организации.

**Задание 1.** Определите используемые ресурсы (материалы, технология, люди, информация) для следующих организаций: Почта России, ООО «Роскон», ФГБОУ ВО «КГТУ», АО «ПСЗ «Янтарь» и укажите сферу деятельности этих организаций.

**Задание 2.** Приведите примеры нескольких организаций, показывающих, что они и результативны и эффективны.

**Задание 3.** Проведите анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия<sup>5</sup>

*Схема анализа:*

1. Характеристика внутренней среды предприятия, выявление сильных и слабых сторон деятельности предприятия
2. Характеристика внешней среды предприятия, выявление возможностей и угроз для деятельности предприятия

*Критерии для анализа внутренней среды:* цели организации, её структура, задачи, используемые технологии, персонал

*Критерии для анализа внешней среды:* поставщики организации, её клиенты, конкуренты; социальные, политические и общеэкономические факторы, научно-технический прогресс, рынок рабочей силы.

Контрольные вопросы:

1. Каковы основные составляющие любой организации?
2. К чему следует отнести организационную культуру?
3. Определите формальную организацию с точки зрения её основных характеристик.
4. Когда организацию можно считать успешной?
5. Какова основная современная тенденция в развитии организаций?

---

<sup>5</sup> Там же, с. 25-26

6. Опишите кратко три основные уровни управления.
7. Почему руководителю нужен комплексный взгляд на вещи?

#### Тема 4 **Функции менеджмента**

##### План

1. Планирование как функция менеджмента
2. Мотивация как функция менеджмента
3. Контроль как функция менеджмента

##### Задание 1. Анализ миссий некоторых организаций<sup>6</sup>

Рассмотрите миссии некоторых российских и иностранных компаний, представленные ниже. Подумайте, как можно переформулировать эти миссии таким образом, чтобы сделать из них цель первого уровня в дереве целей соответствующей компании (руководствуйтесь для этого критериями, которым должна отвечать каждая цель, входящая в систему целей, перечисленными в предыдущем задании). Постройте для выбранной компании дерево целей. Задание выполняется индивидуально или группами.

Задание 2. Проведение SWOT-анализа предприятия<sup>7</sup> (данное упражнение следует выполнять в составе одной группы численностью не более ПЯТИ человек).

Задание 3. Предположим, что работник А может сделать 100 деталей в час и остается на этом уровне производительности изо дня в день. Работник В изготавливал 75 деталей в час, но затем увеличил производительность до 85 деталей в час.

##### Вопросы

1. Какой работник в данном примере поощрен, наказан?
2. Какие принципы распределения были нарушены?
3. К чему приведет такой стиль работы?
4. За что следует поощрять работников?

##### Контрольные вопросы:

1. Какая функция управления обеспечивает согласование и взаимодействие всех остальных?
2. Какие функции управления называют общими?
3. Каковы основные условия рациональной организации управленческих процессов?
4. В чем состоит сущность планирования управленческой деятельности?
5. Каковы значение контроля в управленческой деятельности, виды контроля?
6. Охарактеризуйте содержание функции организация
7. Каково содержание функции мотивирования?
8. Охарактеризуйте содержание функции координации.

#### Тема 5 **Организационные структуры управления**

##### План

1. Сущность и понятие «организационная структура управления» (ОСУ).
2. Виды организационных структур.

---

<sup>6</sup> Там же, с.51-54

<sup>7</sup> Там же, с.48-49

### 3. Принципы и правила построения ОСУ.

Задание 1. Изобразите линейную организационную структуру управления предприятием, охарактеризуйте ее, покажите преимущества и недостатки. Укажите, в каких предприятиях и почему их следует применять.

То же — линейно-функциональную организационную структуру управления предприятием.

То же — штабную организационную структуру управления предприятием.

То же — матричную организационную структуру управления предприятием.

Задание 2. Изобразите и охарактеризуйте региональную организационную структуру. Укажите ее преимущества и недостатки. То же — продуктовую структуру. То же — потребительскую организационную структуру.

*Вопросы для обсуждения:*

1. На каком этапе развития малого предприятия целесообразно осуществлять переход от функциональной департаментизации к продуктовой?

2. С какими трудностями может столкнуться фирма, на протяжении длительного периода управляемая по принципу централизации и проданная другой фирме, децентрализованного типа?

3. Почему усиление централизации требует и усиления координации действий отдельных подразделений?

Задание 3. Обратитесь к известным вам фирмам. Проанализируйте, какой у них тип департаментизации? Какой вид приобрели бы эти фирмы, если бы департаментизация проводилась по другому принципу?

Задание 4. Матричная структура организации более прогрессивна, чем линейно-функциональная. Если это так, то в фирме возникают одновременно две ветви власти. Каково правильное решение для такой ситуации? Определите место каждой из структур в жизнедеятельности фирмы, а также рамки ее применения. Верно ли, что лучше слабая матричная структура, чем никакая?

Задание 5. Если вас назначили старшим менеджером крупной компании конгломератного типа, то какому принципу формирования отделов вы станете следовать?

Задание 6. Представлены организационные структуры управления известными зарубежными фирмами. К какому типу структур они относятся? По данным оргструктурам:

- укажите, элементы каких традиционных, простых организационных структур содержатся в этих структурах;
- определите важнейшие уровни аппаратов управления и их функции;
- проанализируйте организационную структуру по продукту и ее особенности;
- определите местоположение и функции производственных и производственно-хозяйственных отделений;

Контрольные вопросы:

1. Что такое организационная структура управления предприятием, как ее можно определить?

2. На чем основано разделение труда при производстве материальных благ? А нематериальных? Какова общая динамика разделения труда? Как она связана со структурированием компании?
3. Какие факторы определяют структурирование предприятия, организационную структуру управления им?
4. Какие требования следует предъявлять к организационной структуре управления предприятием?
5. Каково основное свойство предприятия, имеющего органический тип управления?
6. Как изменяются нормы управляемости при повышении уровня управления организации?
7. Какой основной недостаток характерен для линейно функциональных организационных структур управления организациями?
8. В чем состоит основное отличие линейно штабной организационной структуры управления организацией от линейно-функциональной?

#### **Тема 6 Управленческие решения в системе менеджмента**

##### План

1. Процесс принятия решения и его структура.
2. Принятие решений в условиях неопределенности.
3. Методы разработки и принятия решений.

Задание 1. Вас осенила гениальная идея выпустить новую рождественскую игрушку. Чтобы довести этот процесс до рынка, вам придется вложить 100 тыс. руб. Если игрушка будет пользоваться успехом, вы вернете свои деньги и получите прибыль в 500 тыс. руб. Если спроса на нее не будет, вы потеряете все, что вложили. Ваш опыт работы в бизнесе по производству игрушек подсказывает, что ваша идея имеет один шанс на успех из пяти. Вычислите математическое ожидание результата вложения денег в предприятие и сделайте вывод о возможности производства новой игрушки. Каким условиям принятия решения соответствует ваше решение?

#### Задание 2. Работа с кейсом «Сласти и стасти»<sup>8</sup>

##### Контрольные вопросы:

1. Каким образом классифицируется управленческая информация?
2. В чем состоит сущность управленческого решения?
3. Каковы основные стадии и этапы принятия и реализации управленческих решений?
4. Каковы показатели качества управленческих решений?

#### **Тема 7 Коммуникации в системе менеджмента**

1. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента. Сущность и цели коммуникации в организации. Виды коммуникаций. Организационные коммуникации. Командные коммуникации. Формы деловой коммуникации. Процесс коммуникаций в организации.

---

<sup>8</sup> Там же, с.33-35

**Задание 1.** На основании ситуации для анализа<sup>9</sup> проследите процесс восприятия и переработки информации при ее движении по уровням управления. Установите, какая информация была искажена, потеряна, добавлена? Каковы причины искажений и утрачивания смысла информации?

**Задание 2.** Решите кроссворд на тему: «Коммуникация. Коммуникационные процессы»<sup>10</sup>

Контрольные вопросы:

1. В чем состоит различие "информации" и "коммуникации" в управлении?
2. Что такое коммуникационные сети?
3. Какая из коммуникационных сетей характеризуется наибольшей централизацией власти?
4. Каково содержание коммуникационного процесса в управлении?
5. Каково значение коммуникативных функций в управленческой деятельности?
6. Каковы преимущества и недостатки письменной и устной коммуникаций?
7. Каковы способы преодоления барьеров коммуникационного процесса?

#### Тема 8 **Социально-психологические аспекты менеджмента**

План

1. Анализ стилей управления.
2. Понятие и сущность руководства и лидерства. Психология менеджера.
3. Стиль и имидж менеджера.
4. Этика современного бизнеса.
5. Управление конфликтами, стрессами и организационными изменениями

**Задание 1.** На основании ситуации для анализа<sup>11</sup> объясните какой тип власти используют мастера; какой стиль управления у американских и японских менеджеров: ориентированный на работу или на человека. Используя модель руководства Ф. Фидлера, опишите ситуацию и определите наиболее подходящий стиль управления.

**Задание 2.** Дискуссия на тему: «Что значит быть лидером сегодня?»

*Тезисы для обсуждения:*

1. Большинство руководителей уважают напористых кандидатов, которые сразу перехватывают инициативу на собеседовании.
2. Лидер – это тот человек, который способен вывести людей за свою зону комфорта, при этом оставаясь в максимально удобном для себя положении.
3. Чем сильнее лидер организации, тем успешнее обстоят в ней дела, успешнее справляется с задачами персонал и тем быстрее организация развивается и растёт.
4. Сегодня Россия, безусловно, аутсайдер во внедрении инноваций в свои лидерские системы, и, как мы видим, на многих предприятиях до сих пор из-за этого имеются очень большие потери.
5. Если Вы хотите быть хорошим руководителем, Вы должны быть лидером.

<sup>9</sup> Там же, с. 70-71

<sup>10</sup> Там же, с.74

<sup>11</sup> Там же, с. 91

**Задание 3.** На основании предложенной вам фотографии человека опишите его характер и возможную профессию. Объясните, что побудило вас охарактеризовать фото именно так.

**Задание 4.** Дискуссия на тему: «Что такое «этичное» поведение?»

*Тезисы для обсуждения:*

1. Иногда можно утаить не самую приятную информацию от начальства
2. В случае необходимости в рабочее время можно заняться и собственными делами
3. Можно пользоваться служебной линией связи для решения собственных вопросов, если эта линия свободна
4. Иногда можно использовать ксерокс компании в своих целях
5. Можно унести с работы кое-что из канцелярских принадлежностей, принадлежащих компании, ведь я работаю в этой компании

Контрольные вопросы:

1. Что означает профессионализм менеджера?
2. Каковы основные составляющие "организаторских способностей"?
3. Что такое стиль управления?
4. Какой фактор в наибольшей мере определяет стиль деятельности менеджера?
5. Что такое имидж менеджера?
6. В чем состоит различие деловой этики и этикета?
7. Какой стиль деятельности менеджера должен преобладать в начальный период формирования трудового коллектива?
8. Какой стиль следует использовать менеджеру, чтобы достичь результатов в экстремальных условиях?

## **Тема 9 Особенности управления предприятием в современных условиях**

План

1. Характеристика целей (SMART) и их постановка.
2. Система стратегического управления.

**Задание 1.** Выработка целей и задач на основании результатов SWOT-анализа (задание 2 из темы 4)<sup>12</sup> Данное упражнение призвано помочь уяснить, каким образом информация, полученная в ходе анализа данных о компании и тенденциях во внешней среде по методике SWOT-анализа может использоваться для выработки целей, задач и приоритетных действий, необходимых для того, чтобы произвести в компании изменения.

Контрольные вопросы:

1. Что такое миссия организации?
2. Раскройте содержание понятия цели.
3. Каковы характеристики эффективных целей?
4. По каким критериям проводят классификацию целей?
5. Как можно представить процесс распределения целей по уровням управления?

## **Тема 10 Оценка эффективности менеджмента**

План

---

<sup>12</sup> Там же, с.50-51

1. Эффективность управления как результативность и как экономичность.
2. Показатели и критерии эффективности. Эффективность управления (производства или оказания услуг).
3. Факторы эффективности менеджмента.

Задание 1. Уровень издержек компании А оценивается в 10 баллов, а компании Б – в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8, а вторая в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции – соответственно в 7 и 5 баллов. Оцените конкурентную позицию компании а по сравнению с компанией Б, если известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компаний данного производственного профиля равно 0,7:0,2:0,1.

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные показатели и критерии эффективности.
2. Назовите основные факторы эффективности менеджмента
3. Назовите частные показатели эффективности производства и управления
4. Назовите качественные показатели эффективности управленческой системы
5. Назовите количественные показатели эффективности управленческой системы
6. Что такое социальная и бюджетная эффективность?

## Тема 11 Особенности международного менеджмента

План

1. Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский
2. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента
3. Развитие управления в России.

Задание 1. Прочитайте кейс «Управление инновациями по-немецки или как заставить идею работать»<sup>13</sup> и ответьте на вопросы:

1. Как Вы оцениваете формализацию процесса внедрения инноваций, в чем ее преимущества и недостатки?
2. Применима ли формализованная схема принятия решений на российском предприятии или она ориентирована только на немецкий менталитет? Если применима, то в какой степени? Что в ней нужно изменить?

Задание 2. Проанализируйте различные модели менеджмента

*Схема анализа:*

1. Характеристика американской модели менеджмента
2. Характеристика японской модели менеджмента
3. Характеристика европейской модели менеджмента (выбор страны по желанию студентов)
4. Характеристика российской модели менеджмента

*Критерии для анализа:* философия организации; цели организации; организационная структура управления; найм и кадровая политика; организация производства и труда; стимулирование работников; внутрифирменное планирование; финансовая политика.

---

<sup>13</sup> Там же с. 40-43

Контрольные вопросы:

1. Что такое системный подход к изучению влияния национально-исторических факторов на развитие менеджмента?
2. Охарактеризуйте систему семьи.
3. Охарактеризуйте систему образования.
4. Охарактеризуйте систему социализации.
2. Охарактеризуйте переменную дистанция власти.
2. Охарактеризуйте переменную индивидуализм.

## **ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ (для студентов заочной формы обучения)**

### **1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

#### **Тема: Руководство: власть и партнерство**

Студенту необходимо раскрыть следующие вопросы:

##### **1. Руководство, власть и личное влияние**

- дать характеристику понятий: руководство, власть, влияние, лидерство, полномочия;
- проанализировать соотношение понятий: влияние и власть; власть и влияние лидера, лидер и руководитель;
- баланс власти;
- формы влияния и власти.

##### **2. Влияние путем убеждения, партнерство**

- объяснить, почему убеждения считается самым эффективным способом влияния;
- дать сравнительную оценку преимуществ и недостатков методов влияния, используемых при личном общении;
- дать сравнительную оценку преимуществ и недостатков косвенных методов влияния;
- перечислите основные способы (правила) убеждения слушателя.

#### **Тема: Стили деятельности руководителя**

Студенту необходимо раскрыть следующие вопросы:

1. Сущность понятия «стиль руководства»
2. Стили руководства по теории Курта Левина
3. Стили руководства по теории А.Л. Журавлева
4. Стили руководства по теории Т. Коно
5. Стили руководства по теории Б. Басса и Д. Баррета
6. Какой стиль управления можно считать эффективным и почему?

#### **Тема: Информационное обеспечение менеджмента**

Студенту необходимо раскрыть следующие вопросы:

1. Определение и структура системы информации в менеджменте.
2. Значение внутрифирменной системы информации
3. Система сбора внешней управленческой информации
4. Методы сбора информации качественные и количественные
5. Анализ собранной информации и представление полученных результатов

#### **Тема: Имидж менеджера**

Студенту необходимо раскрыть следующие вопросы:

1. Природа имиджа
2. Суггестия имиджа

3. Перестройка имиджа
4. Имидж по К.С. Станиславскому

#### **Тема: Административная (классическая) школа управления**

Студенту необходимо раскрыть следующие вопросы:

1. Основные представители школы и её вклад в развитие менеджмента
2. Вклад А. Файоля в развитие менеджмента
3. Вклад Л. Урвика в развитие менеджмента
4. Вклад Дж. Муни в развитие менеджмента

#### **Тема: Научные подходы и принципы менеджмента**

Студенту необходимо раскрыть следующие вопросы:

1. Понятие и сущность принципов управления
2. Научные подходы как главные принципы управления
3. Дополнительные принципы управления
4. Развитие системы принципов управления.

#### **Тема: Современные методы управления**

Студенту необходимо раскрыть следующие вопросы:

1. Методы управления: понятие и классификация
2. Сущность экономических методов управления
3. Социально-психологические методы управления
4. Административные методы управления
5. Развитие системы методов управления в российских компаниях

## **2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

1. Дать подробную характеристику внутренних переменных организации. На примерах проиллюстрировать взаимосвязь внутренних переменных организации с результатами деятельности. Использовать известные Вам методы анализа среды.

2. Схематично изобразить организационную структуру управления конкретной организации. Определить, к какому типу она относится. Какие факторы влияют на действенность этой структуры.

3. Проанализировать организационные взаимодействия и оценить эффективность существующей структуры управления, выявить сильные и слабые стороны. Дать предложения по оптимизации данной структуры.

4. Дать характеристику распределения функций управления по уровням и звеньям системы управления в рассматриваемой организации. Разработать рекомендации по совершенствованию распределения функциональных обязанностей.

5. Определить на схеме и описать существующие типы полномочий. Описать полномочия и должностные обязанности какого-либо менеджера высшего звена (директора, либо начальника отдела и т.д.) конкретной организации.

6. Описать сложившуюся в данной организации практику подготовки и принятия управленческих решений: классифицировать решения, определить, кто подготавливает проекты решений, кто отвечает за их реализацию и т.д.

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, КОТОРЫЕ ПРИ  
НЕОБХОДИМОСТИ МОГУТ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВАНЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ  
АТТЕСТАЦИИ**

1. Содержание понятия "менеджмент".
2. История развития менеджмента и его "школы".
3. Состав комплекса менеджмента организации.
4. Системность в менеджменте.
5. Основные различия российского и зарубежного менеджментов.
6. Демократизация управления – принцип менеджмента.
7. Смысл ситуационной концепции менеджмента.
8. Роль организационной культуры в успехе предприятия.
9. Миссия организации и ее выбор.
10. Внутренняя и внешняя среды организации.
11. Сущность организационной управленческой структуры.
12. Практические разновидности организационных структур.
13. Характеристика основных функций управления.
14. Принципы управления.
15. Характеристика методов управления.
16. Стиль управления /руководства/ и его влияние на эффективность организации.
17. Типовые стили руководства.
18. Авторитарный стиль руководства.
19. Демократический стиль руководства.
20. Управленческая "решетка" Р.Блейка и Д.Мутон.
21. Главные требования к руководителям.
22. Стратегическое и тактическое планирование.
23. Сущность и основания планирования: преимущества плановой работы.
24. Виды планов.
25. Принципы рационального планирования.
26. Типы управленческих решений.
27. Сущность процесса подготовки, принятия и исполнения управленческого решения.
28. Особенности принятия управленческих решений в японском менеджменте.
29. Требования к управленческим решениям.
30. Потребности человека.
31. Принципы обеспечения эффективного материального стимулирования.
32. Влияние трудовой ситуации на отношение к труду.
33. Цель и сущность трудовой мотивации.
34. Мотивационная теория ожиданий.
35. Мотивационная теория справедливости.
36. Основания власти менеджера.
37. Смысл и содержание функции организация.
38. Делегирование полномочий /цель и основные условия эффективности.

39. Функция контроля в менеджменте.
40. Основные этапы процедуры контроля.
41. Управление нововведениями.
42. Основные характеристики и требования к менеджерам.
43. Основные типы структур управления.
44. Понятие проектирования работы. Параметры работы.
45. Модели проектирования работы.
46. Виды связей в организации.
47. Значение коммуникации в управлении. Виды коммуникаций.
48. Характеристика коммуникационного процесса.
49. Характеристика организационной культуры организации.
50. Централизация и децентрализация как принципы менеджмента.
51. Интеграция и дифференциация как принципы менеджмента.
52. Требования к управленческой информации.