

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Владимир Александрович Шамахов  
Должность: директор  
Дата подписания: 19.01.2022 11:15:08  
Уникальный программный ключ:  
2ca9543fd4843214a9c911304a24ce3a8f9d0cc4

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
Факультет среднего профессионального образования**

УТВЕРЖДЕНА

на заседании ЦМК

Протокол от «29» августа 2019 г. №8

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **ОП 03. «Менеджмент»**

по специальности – 38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)»  
по программе подготовки специалистов среднего звена

Квалификация выпускника – бухгалтер

Форма обучения – заочная

**Год набора - 2019**

**Санкт-Петербург, 2019**

Разработчик: Бурылов В.С., к.э.н., преподаватель

Рецензент:

Галецкая И.А., преподаватель 1-й категории, председатель ПЦК отделения  
«Экономика и бухгалтерский учет»

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	
1.1. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины	4
1.2. Формируемые результаты обучения	5
2. Место, объем и содержание учебной дисциплины	
2.1. Место дисциплины в структуре ППСЗ	12
2.2. Объем дисциплины	12
2.3. Содержание и структура дисциплины	12
2.4. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ	12
1. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по учебной и дисциплине и материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	
3.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации	17
3.2. Материалы текущего и промежуточного контроля успеваемости обучающихся	17
4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	26
5. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"	29
6. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	30
Приложение 1. Глоссарий	31

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

### 1.1. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины

Цель освоения учебной дисциплины ОП.3. «Менеджмент» – развитие у обучающихся способности принимать и реализовывать управленческие решения в своей профессиональной деятельности.

Задачи изучения дисциплины:

- 1) исследование роли менеджмента в системе научных знаний;
- 2) изучение эволюции организационно-управленческих идей и концепций;
- 3) изучение особенностей современного менеджмента;
- 4) изучение организации как открытой системы;
- 5) изучение процессов, проходящих в организации, в том числе процесса принятия управленческого решения;
- 6) изучение организационно-психологических аспектов коммуникаций в организации;
- 7) изучение характеристик личности менеджера и их проявления в управлении организацией;
- 8) понимание сущности и социальной значимости своей будущей профессии, развитие к ней устойчивого интереса.

Требования к «входным» знаниям, умениям и готовности студента, необходимым при освоении данной дисциплины:

- знание основ дисциплин, на которых базируется данная дисциплина;
- готовность к приобретению новых знаний.

Дисциплина ОП.03. «Менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями, которые представлены в Таблицах 1 и 2.

Таблица 1

#### Перечень общих компетенций

Код	Наименование общих компетенций
ОК 1	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;
ОК 2	Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности;
ОК 3	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие;
ОК 4	Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами;
ОК 5	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста;
ОК 9	Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности;
ОК 11	Использовать знания по финансовой грамотности, планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.

## Перечень профессиональных компетенций

Код	Наименование общих компетенций
ПК 2.6	Осуществлять сбор информации о деятельности объекта внутреннего контроля по выполнению требований правовой и нормативной базы и внутренних регламентов
ПК 4.5	Принимать участие в составлении бизнес-плана
ПК 4.6	Анализировать финансово-хозяйственную деятельность, осуществлять анализ информации, полученной в ходе проведения контрольных процедур, выявление и оценку рисков
ПК 4.7	Проводить мониторинг устранения менеджментом выявленных нарушений, недостатков и рисков

**1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:**

## Общие компетенции

Код	Компетенция	Знания, умения
ОК 01	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности, применительно к различным контекстам	<p><b>Умения:</b> распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте; анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части; определять этапы решения задачи; выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы; составить план действия; определить необходимые ресурсы; владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах; реализовать составленный план; оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника)</p> <p><b>Знания:</b> актуальный профессиональный и социальный контекст, в котором приходится работать и жить; основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте; алгоритмы выполнения работ в профессиональной и смежных областях; методы работы в профессиональной и смежных сферах; структуру плана для решения задач; порядок оценки результатов решения задач профессиональной деятельности</p>

ОК 02	Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности	<p><b>Умения:</b> определять задачи для поиска информации; определять необходимые источники информации; планировать процесс поиска; структурировать получаемую информацию; выделять наиболее значимое в перечне информации; оценивать практическую значимость результатов поиска; оформлять результаты поиска</p> <p><b>Знания:</b> номенклатура информационных источников применяемых в профессиональной деятельности; приемы структурирования информации; формат оформления результатов поиска информации</p>
ОК 03	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие.	<p><b>Умения:</b> определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности; применять современную научную профессиональную терминологию; определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования</p> <p><b>Знания:</b> содержание актуальной нормативно-правовой документации; современная научная и профессиональная терминология; возможные траектории профессионального развития и самообразования</p>
ОК 04	Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.	<p><b>Умения:</b> организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности</p> <p><b>Знания:</b> психологические основы деятельности коллектива, психологические особенности личности; основы проектной деятельности</p>
ОК 05	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке с учетом особенностей социального и культурного контекста.	<p><b>Умения:</b> грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке, проявлять толерантность в рабочем коллективе</p> <p><b>Знания:</b> особенности социального и культурного контекста; правила оформления документов и построения устных сообщений.</p>
ОК 09	Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности	<p><b>Умения:</b> применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач; использовать современное программное обеспечение</p>

		<b>Знания:</b> современные средства и устройства информатизации; порядок их применения и программное обеспечение в профессиональной деятельности
ОК 11	Использовать знания по финансовой грамотности, планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.	<b>Умения:</b> выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи; презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности; оформлять бизнес-план; рассчитывать размеры выплат по процентным ставкам кредитования; определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности; презентовать бизнес-идею; определять источники финансирования
		<b>Знания:</b> основы предпринимательской деятельности; основы финансовой грамотности; правила разработки бизнес-планов; порядок выстраивания презентации; кредитные банковские продукты

Таблица 4

Профессиональные компетенции

Обобщенные трудовые функции / Трудовые функции	Код компетенции	Показатели оценивания – результаты обучения (трудовые действия, необходимые знания, умения)
Ведение бухгалтерского учета / Принятие к учету первичных учетных документов о фактах хозяйственной жизни экономического субъекта  Итоговое обобщение фактов хозяйственной жизни	ПК 2.6	<b>Трудовые действия:</b> Выявление случаев нарушения ответственными лицами графика документооборота и порядка представления в бухгалтерскую службу первичных учетных документов и информирование об этом руководителя бухгалтерской службы Систематизация первичных учетных документов текущего отчетного периода в соответствии с учетной политикой Подготовка пояснений, подбор необходимых документов для проведения внутреннего контроля, внутреннего и внешнего аудита, документальных ревизий, налоговых и иных проверок
		<b>Умения:</b> проводить сбор информации о деятельности объекта внутреннего контроля по выполнению требований правовой и нормативной

		<p>базы и внутренних регламентов;</p> <p><b>Знания:</b> методы сбора информации о деятельности объекта внутреннего контроля по выполнению требований правовой и нормативной базы и внутренних регламентов.</p>
<p>Составление и представление финансовой отчетности экономического субъекта / Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности</p> <p>Внутренний контроль ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности</p> <p>Проведение финансового анализа, бюджетирование и управление денежными потоками</p> <p>Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности</p> <p>Проведение финансового анализа, бюджетирование и управление денежными потоками</p>	ПК 4.5	<p><b>Трудовые действия:</b> Планирование процесса формирования информации в системе бухгалтерского учета Организация налогового планирования в экономическом субъекте Формирование налоговой политики экономического субъекта Организация бюджетирования и управления денежными потоками в экономическом субъекте Координация и контроль выполнения работ в процессе бюджетирования и управления денежными потоками в экономическом субъекте Разработка финансовой политики экономического субъекта, определение и осуществление мер по обеспечению ее финансовой устойчивости Составление финансовых планов, бюджетов и смет экономического субъекта Представление финансовых планов, бюджетов и смет руководителю или иному уполномоченному органу управления экономического субъекта для утверждения Руководство работой по управлению финансами исходя из стратегических целей и перспектив развития экономического субъекта Осуществление анализа и оценки финансовых рисков, разработка мер по их минимизации Участие в разработке планов продаж продукции (работ, услуг), затрат на производство и подготовка предложений по повышению рентабельности производства, снижения издержек производства и обращения</p>
		<p><b>Умения:</b> составлять прогнозные сметы и бюджеты, платежные календари, кассовые планы, обеспечивать составление финансовой части бизнес-планов, расчетов по привлечению кредитов и займов, проспектов эмиссий ценных бумаг экономического субъекта; вырабатывать сбалансированные решения по корректировке стратегии и тактики в области финансовой политики экономического субъекта, вносить соответствующие изменения в финансовые планы (сметы, бюджеты, бизнес-планы);</p>
	ПК 4.6	<p><b>Трудовые действия:</b> Организация процесса формирования информации в системе бухгалтерского учета Обеспечение представления бухгалтерской</p>



		<p>(финансовой) отчетности в соответствующие адреса в установленные сроки</p> <p>Организация передачи бухгалтерской (финансовой) отчетности в архив в установленные сроки</p> <p>Проверка качества информации, представленной головной (материнской) организации по совместной деятельности зависимыми и дочерними организациями для целей составления консолидированной финансовой отчетности</p> <p>Организация работ по финансовому анализу экономического субъекта</p> <p>Планирование работ по анализу финансового состояния экономического субъекта</p> <p>Координация и контроль выполнения работ по анализу финансового состояния экономического субъекта</p> <p>Организация хранения документов по финансовому анализу</p> <p><b>Умения:</b> определять объем работ по финансовому анализу, потребность в трудовых, финансовых и материально-технических ресурсах; определять источники информации для проведения анализа финансового состояния экономического субъекта;</p> <p>планировать программы и сроки проведения финансового анализа экономического субъекта и осуществлять контроль их соблюдения, определять состав и формат аналитических отчетов;</p> <p>распределять объем работ по проведению финансового анализа между работниками (группами работников);</p> <p>проверять качество аналитической информации, полученной в процессе проведения финансового анализа, и выполнять процедуры по ее обобщению;</p> <p>формировать аналитические отчеты и представлять их заинтересованным пользователям;</p> <p>координировать взаимодействие работников экономического субъекта в процессе проведения финансового анализа;</p> <p>оценивать и анализировать финансовый потенциал, ликвидность и платежеспособность, финансовую устойчивость, прибыльность и рентабельность, инвестиционную привлекательность экономического субъекта;</p> <p>формировать обоснованные выводы по результатам информации, полученной в процессе проведения финансового анализа экономического субъекта;</p> <p>разрабатывать финансовые программы развития экономического субъекта, инвестиционную, кредитную и валютную политику экономического субъекта;</p> <p>применять результаты финансового анализа экономического субъекта для целей бюджетирования и управления денежными потоками;</p> <p><b>Знания:</b> процедуры анализа уровня и</p>
--	--	--

		<p>динамики финансовых результатов по показателям отчетности;          процедуры анализа влияния факторов на прибыль;</p>
	<p>ПК 4.7</p>	<p><b>Трудовые действия:</b>          Контроль процесса формирования информации в системе бухгалтерского учета          Обеспечение подписания руководителем экономического субъекта бухгалтерской (финансовой) отчетности          Обеспечение представления консолидированной финансовой отчетности для подписания          Обеспечение представления консолидированной финансовой отчетности в соответствующие адреса в установленные сроки          Обеспечение сохранности консолидированной финансовой отчетности до ее передачи в архив          Организация передачи консолидированной финансовой отчетности в архив в установленные сроки          Организация и осуществление внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности экономического субъекта          Контроль соблюдения процедур внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности          Подготовка и представление отчетов о состоянии внутреннего контроля экономического субъекта, организация их хранения и передачи в архив в установленные сроки          Обеспечение представления налоговой отчетности и отчетности в государственные внебюджетные фонды в соответствующие адреса и в установленные сроки          Координация процесса ведения налогового учета, составления налоговой отчетности и отчетности в государственные внебюджетные фонды в экономическом субъекте          Контроль ведения налогового учета и составления налоговой отчетности и отчетности в государственные внебюджетные фонды в экономическом субъекте</p> <p><b>Умения:</b> формировать информационную базу, описывающую ход устранения выявленных контрольными процедурами недостатков;</p> <p><b>Знания:</b> основы финансового менеджмента, нормативные документы по финансовому анализу, нормативные документы по бюджетированию и управлению денежными потоками;</p>

## 2. Место, объем и содержание учебной дисциплины

### 2.1. Место дисциплины в структуре ППСЗ

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент» является частью программы подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ) в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом по специальностям среднего профессионального образования 38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)» утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ 05.02.2018 N 69.

Дисциплина ОП.03 «Менеджмент» относится к дисциплинам профессионального цикла дисциплин.

### 2.2. Объем дисциплины

Таблица 5

Объем учебной дисциплины и виды работ для заочной формы обучения

Вид учебной работы	Объем учебной работы, час.	
	Всего	Курс
		1
Обязательная учебная нагрузка обучающихся, в числе:	20	20
• лекции	14	14
• практические занятия	6	6
Самостоятельная работа обучающихся	88	88
Максимальная учебная нагрузка обучающихся	108	108
Курсовая работа	Не предусмотрено	Не предусмотрена
Промежуточная аттестация	Дифференцированный зачет	

### 2.3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 6

Содержание дисциплины

Номер темы	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)	Осваиваемые компетенции
1	Задачи и функции менеджмента. История менеджмента.	Сущность понятий «менеджмент», «менеджер», «организация». Объект менеджмента. Менеджмент на современном этапе. Его особенности. Виды менеджмента. Школа научного управления. Вклад Ф.У.Тейлора, Ф.в теорию менеджмента. Административная(или классическая) школа	ОК 1 ОК 2 ОК 3 ОК 5

		<p>управления. Вклад А.Файоля в теорию менеджмента: области управления, функции управления, принципы управления.</p> <p>Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Вклад Э. Мэйо, А. Маслоу, в теорию менеджмента.</p> <p>Модели менеджмента (Россия, США, Япония).</p>	
2	Организация как открытая система.	<p>Организация как открытая система.</p> <p>Внутренняя среда организации. Классификации факторов внутренней среды организации.</p> <p>Внешняя среда организации. Факторы ближнего окружения организации. Факторы дальнего окружения организации.</p> <p>Жизненный цикл организации.</p>	<p>ОК 1</p> <p>ОК 2</p> <p>ОК 3</p> <p>ОК 5</p> <p>ОК 11</p>
3	Процессы в организации.	<p>Содержание процесса управления.</p> <p>Управление в системе производства продукции.</p> <p>Функции управления. Планирование как функция управления. Миссия организации. Постановка целей организации. Стратегические цели организации.</p> <p>Правило постановки целей «SMART».</p> <p>Организационная структура. Уровни управления. Звенья управления. Типы организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, дивизиональная. Их преимущества и недостатки. Принципы построения организационных структур.</p> <p>Место подразделения в организационной структуре. Планирование и организация работы подразделения.</p> <p>Мотивация. Потребность. Мотив. Мотивирование.</p> <p>Содержательные теории мотивации: концепция А. Маслоу, теория К. Альдерфера.</p> <p>Стимулирование. Методы стимулирования. Формирование мотивационной политики организации.</p> <p>Контроль. Виды контроля. Этапы управленческого контроля. Психологические аспекты контроля.</p> <p>Делегирование полномочий.</p> <p>Управленческое решение.</p> <p>Классификация управленческих решений.</p> <p>Процесс принятия управленческих решений.</p> <p>Формализованные и неформализованные методы принятия решений.</p> <p>Стратегия организации. Стратегическое планирование. Стратегический план.</p> <p>Классификация стратегий: стратегии концентрированного роста, стратегии</p>	<p>ОК 1</p> <p>ОК 2</p> <p>ОК 3</p> <p>ОК 4</p> <p>ОК 7</p> <p>ОК 9</p> <p>ОК 11</p>

		<p>интегрированного роста, стратегии диверсификации, стратегии целенаправленного сокращения.</p> <p>Перспективное планирование. Разделы перспективного планирования. Алгоритм разработки перспективного плана.</p> <p>Текущее планирование. Исходные документы для годового плана. Алгоритм разработки годового плана.</p> <p>Риск-менеджмент. Процесс выявления риска. Источники информации о характеристиках рынка. Методы получения информации о рисках. Принятие решения в условиях риска.</p>	
4	Коммуникации в организации.	<p>Типы характеров в менеджменте.</p> <p>Коммуникация. Роль коммуникации в управлении. Полный единичный цикл коммуникации. Коммуникативный процесс. Структура целевой коммуникации. Стороны коммуникации: коммуникативная, интерактивная и перцептивная.</p> <p>Деловая коммуникация. Условия реализации деловой коммуникации.</p> <p>Виды коммуникаций. Коммуникации с внешней средой. Межуровневые (вертикальные) коммуникации. Горизонтальные коммуникации. Неформальные коммуникации. Модели коммуникационных сетей.</p> <p>Информационные технологии в сфере управления.</p> <p>Приемы и методы делового общения в профессиональной деятельности.</p> <p>Конфликт. Типы конфликтов. Научные подходы к сущности конфликта. Причины возникновения конфликтов. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов. Ошибки, совершаемые при управлении конфликтами.</p> <p>Стресс и его причины.</p>	<p>ОК 1</p> <p>ОК 2</p> <p>ОК 3</p> <p>ОК 4</p> <p>ОК 5</p> <p>ОК 9</p>
5	Личность менеджера.	<p>Профессиональные и личностные качества менеджера: адаптивная мобильность, контактность, стрессоустойчивость, доминантность.</p> <p>Лидерство. Лидер. Условия эффективного лидерства. Качества лидера. Классификации стилей лидерства. Харизма. Характеристики харизматичных личностей. Лидерство и здоровый образ жизни.</p> <p>Власть. Формы власти. Влияние через убеждение и влияние посредством участия.</p> <p>Стиль управления. Стили управления: авторитарный, демократический, либеральный и смешанный.</p>	<p>ОК 1</p> <p>ОК 2</p> <p>ОК 3</p> <p>ОК 4</p> <p>ОК 5</p> <p>ОК 9</p> <p>ОК 11</p>

		<p>Методы управления персоналом.</p> <p>Административно-правовые методы.</p> <p>Экономические методы. Социально-психологические методы.</p> <p>Этикет. Виды этикета. Деловой этикет.</p> <p>Основные принципы делового этикета. Сравнение общегражданского и делового этикета. Деловой этикет менеджера. Учет межкультурных и этнических различий в общении. Формы деловой коммуникации.</p>	
--	--	--	--

Таблица 7

Структура дисциплины

Номер	Название темы	Учебная нагрузка обучающихся по видам учебных занятий, час.			
		Максимальная нагрузка	Обязательная		Самостоятельная работа
Лекции	Практические занятия				
1	Задачи и функции менеджмента. История менеджмента.	14	2	-	12
2	Организация как открытая система.	16	2	-	14
3	Процессы в организации.	44	4	2	38
4	Коммуникации в организации.	18	4	2	12
5	Личность менеджера.	16	2	2	12
	Всего	108	14	6	88

#### 2.4. Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в Таблице 2.5:

Таблица 2.5 – Распределение видов учебной работы и текущей аттестации

Вид учебной работы	Формат проведения
Лекционные занятия	Частично с применением ДОТ
Практические занятия	Частично с применением ДОТ
Самостоятельная работа	Частично с применением ДОТ
Текущий контроль	Частично с применением ДОТ
Промежуточная аттестация	Контактная аудиторная работа или с применением ДОТ

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций

предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

### 3. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по учебной дисциплине и материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

#### 3.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации

Таблица 8

Формы текущего контроля

Номер	Название темы	Формы текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
1	Задачи и функции менеджмента. История менеджмента.	КР, Т
2	Организация как открытая система.	Т
3	Процессы в организации.	КР, Т
4	Коммуникации в организации.	КР, Т
5	Личность менеджера.	Т

Примечание. Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР).

#### 3.2. Материалы текущего и промежуточного контроля успеваемости обучающихся

Контрольная работа по Теме 1. Задачи и функции менеджмента. История менеджмента.

Заполните таблицу, отразите что характерно для менеджмента каждой страны:

	Япония	США	Россия
1. Структура управления компанией (нестандартная, гибкая - формализованная)			
2. Характер принятия решений (коллективный – индивидуальный)			
3. Форма ответственности (индивидуальная - коллективная)			
4. Организация контроля (коллективная – индивидуальная)			
5. Скорость служебного роста (быстрая – замедленная)			
6. Критерий продвижения по службе (возраст и стаж - личный результат)			
7. Главное качество менеджера (координация действий подчиненных – профессионализм)			
8. Ориентация управления (на отдельную личность - на группу)			
9. Оценка результата управления (по коллективному результату – по индивидуальному результату)			
10. Отношения менеджера с подчиненными (личные, неформальные – формализованные)			
11. Форма подготовки менеджеров (универсальный тип - узкоспециализированный тип)			
12. Система найма на работу (долгосрочная – краткосрочная)			
13. Система оплаты труда (по результатам работы коллектива – по индивидуальному результату)			



14. Аттестация менеджеров (внутри фирмы – специальные центры)		

Ответы:

Япония	США	Россия
1. Структура управления компанией (нестандартная, гибкая - формализованная)		
нестандартная, гибкая	формализованная	формализованная
2. Характер принятия решений (коллективный – индивидуальный)		
коллективный	индивидуальный	индивидуальный
3. Форма ответственности (индивидуальная - коллективная)		
коллективная	индивидуальная	индивидуальная
4. Организация контроля (коллективная – индивидуальная)		
коллективная	индивидуальная	индивидуальная
5. Скорость служебного роста (быстрая –замедленная)		
замедленная	быстрая	быстрая
6. Критерий продвижения по службе (возраст и стаж -личный результат)		
возраст и стаж	личный результат	личный результат
7. Главное качество менеджера (координация действий подчиненных – профессионализм)		
координация действий подчиненных	профессионализм	профессионализм
8. Ориентация управления (на отдельную личность - на группу)		
на группу	на отдельную личность	на отдельную личность
9. Оценка результата управления (по коллективному результату – по индивидуальному результату)		
по коллективному результату	по индивидуальному результату	по индивидуальному результату
10. Отношения менеджера с подчиненными (личные, неформальные – формализованные)		
личные, неформальные	формализованные	формализованные
11. Форма подготовки менеджеров (универсальный тип - узкоспециализированный тип)		
универсальный тип	узкоспециализированный тип	универсальный тип
12. Система найма на работу (долгосрочная – краткосрочная)		
долгосрочная	краткосрочная	краткосрочная
13. Система оплаты труда (по результатам работы коллектива – по индивидуальному результату)		
по результатам работы коллектива	по индивидуальному результату	по индивидуальному результату
14. Аттестация менеджеров (внутри фирмы – специальные центры)		
внутри фирмы	специальные центры	внутри фирмы

Критерии оценивания:

21-29 правильных ответов – «удовлетворительно»;

30-38 правильных ответов – «хорошо»;

39-42 правильных ответа – «отлично»

Контрольная работа по Теме 3. Процессы в организации.

Методы принятие решений. Экспертные оценки.

Экспертам было предложено оценить важность 5-и показателей сотовых телефонов:

Обозначение показателя	Показатель
X <sub>1</sub>	Экран
X <sub>2</sub>	Время автономной работы
X <sub>3</sub>	ПЗУ
X <sub>4</sub>	ОЗУ
X <sub>5</sub>	Камера

Эксперты (4 эксперта) следующим образом выразили свое мнение:

1.  $X_1 < X_2 < X_3 < X_4 < X_5$
2.  $X_2 < X_1 = X_3 < X_4 = X_5$
3.  $X_4 < X_3 < X_1 < X_5 < X_2$
4. Ваше мнение (выступите в качестве эксперта, запишите свое мнение, где запись  $A < B$  означает, что показатель B более важен, чем A;  $C = D$  означает, что показатели равнозначны, запишите ваше мнение в виде зависимостей X)

Проведите согласование мнений экспертов 2 методами, используя метод средних рангов и средне-медианного.

Рассчитайте весовые коэффициенты важности показателей ( $a_i$ ) в каждом из 2-х методов, которые могут быть использованы для расчета конкурентоспособности изделия:

$$K = \sum_{i=1}^I a_i * \frac{p_i}{p_{i\text{баз.}}} \left( \frac{p_{i\text{баз.}}}{p_i} \right)$$

Рассчитайте коэффициент конкордации, сделайте вывод о согласованности экспертов, если мнение не согласовано, что по вашему мнению следует сделать.

Пример решения задания.

Выбираем мнение 4-го эксперта:

$$X_1 < X_4 < X_2 < X_5 < X_3$$

Согласование экспертных оценок с помощью средних рангов:

Показатель	Эксперты				Сумма	Отклонение от среднего	Квадрат отклонения	Коэффициенты важности
	1	2	3	4				
Экран	1	2,5	3	1	7,5	-4,5	20,25	0,125
Время автономной работы	2	1	5	3	11	-1	1	0,183333
ПЗУ	3	2,5	2	5	12,5	0,5	0,25	0,208333
ОЗУ	4	4,5	1	2	11,5	-0,5	0,25	0,191667
Камера	5	4,5	4	4	17,5	5,5	30,25	0,291667
Итого:	15	15	15	15	60		52	1
$T_i$		12						

Согласование экспертных оценок с помощью средне-медианного:

Показатель	Эксперты				Средне-медианное	Коэффициенты важности
	1	2	3	4		
Экран	1	1	2,5	3	1,75	0,122807
Время автономной работы	1	2	3	5	2,5	0,175439
ПЗУ	2	2,5	3	5	2,75	0,192982
ОЗУ	1	2	4	4,5	3	0,210526
Камера	4	4	4,5	5	4,25	0,298246

Итого:	15	15	15	15	14,2	1
--------	----	----	----	----	------	---

Коэффициент конкордации:

$$W = 12 * 52 / (4^2 * (5^3 - 5) - 4 * 12) = 0,33$$

Вывод: значение коэффициента конкордации низкое, следовательно мнения экспертов не согласованы, требуется заменить экспертов.

Критерии оценки:

- проведены расчеты 2-мя методами – «удовлетворительно»;
- в дополнение рассчитан коэффициент конкордации – «хорошо»;
- в дополнение сделаны выводы – «отлично»

Контрольная работа по Теме 4. Коммуникации в организации.  
Составление резюме. Беседа при приеме на работу.

Примерное содержание резюме.

ФИО  
ФИ (на английском языке)

Дата рождения:

Контактный телефон:

e-mail:

Место проживания:

Семейное положение:

Цель:

Размер оплаты труда:

Образование:

Профессиональная деятельность:

Знание иностранного языка:

Возможность командировок:

Личные качества:

Профессиональные навыки:

Хобби:

Оценка производится на защите КР, проходит в форме беседы с преподавателем, который выступает в виде лица, проводящего собеседование с кандидатом на вакантную должность.

Критерии оценки:

- в резюме есть большинство важных пунктов – «удовлетворительно»;
- описано большинство пунктов, у преподавателя сложилось впечатление, что он бы возможно взял «на работу» данного кандидата – «хорошо»;
- во время беседы, проявлены навыки коммуникаций, у преподавателя сложилось впечатление, что он бы взял «на работу» данного кандидата – «отлично»

Тест к темам: Тема 1. Задачи и функции менеджмента. История менеджмента, Тема 2. Организация как открытая система, Тема 3. Процессы в организации.

**1. Менеджмент – это:**

- a) эффективное использование и координация определенных видов ресурсов для достижения целей с максимальной эффективностью
- b) искусство
- c) наука + опыт
- d) практика управления

**2. Менеджеры высшего звена в основном заняты:**

- a) изменением организационной структуры
- b) координирование и управление работой руководителей низшего звена
- v) непосредственное руководство исполнителями
- г) разработкой целей и задач организации

**3. Планирование, организация, мотивация и контроль - это:**

- a) обязанность менеджера
- b) функции менеджмента
- c) этапы планирования
- d) новый метод управления

**4. Конкретные конечные результаты, которые хотела бы достичь организация -**

**это:**

- a) цели
- b) миссия
- c) стратегия
- d) тактика деятельность организации

**4. В процессе практической работы менеджерам следует опираться на следующие**

**виды планов:**

- a) оперативные
- b) бизнес-план
- c) взаимоувязанную систему планов с учетом оперативной деятельности и стратегии развития организации
- d) стратегические, с обоснованием основных направлений оперативной деятельности по различным составляющим: производство, транспортировка, торговля, финансовая деятельность и др.

**5. Кто является основателем школы научного управления:**

- a) А.Файоль
- b) У.Тейлор
- c) М.Фоллет
- d) В. Мейо

**6. Кто является основателем школы административного управления:**

- a) А.Файоль
- b) У.Тейлор
- c) М.Фоллет
- d) В. Мейо

**7. Кто считается «отцом» менеджмента:**

- a) А.Файоль
- b) У.Тейлор
- c) М.Фоллет
- d) В. Мейо

**8. Что в вашем понимании означает принцип управления «скалярная цепь»:**

---

---

**9. Процесс побуждения сотрудника к целенаправленным действиям:**

- a) планирование
- b) организация
- c) мотивация
- d) результаты анализа, аудита

**10. В истории менеджмента различают 4 основных подхода, укажите лишний:**

- a) процессный
- b) системный
- c) компетентный
- d) ситуационный
- e) с позиций различных научных школ

**12. Выберите затратные методы ценообразования:**

- a) на основе цен конкурентов
- b) на основе ценовых барьеров
- c) на основе маржинальности продаж
- d) на основе текущих цен
- e) на основе воспринимаемой цены

**13. Выберите рыночные методы ценообразования:**

- a) на основе цен конкурентов
- b) на основе ценовых барьеров
- c) на основе маржинальности продаж
- d) на основе текущих цен
- e) на основе воспринимаемой цены

**14. С чего начинается цикл менеджмента:**

- a) организация
- b) планирование
- c) мотивация
- d) контроль

**15. Какая система менеджмента считается более передовой:**

- a) России
- b) Японии
- c) США
- d) Китая

**16. Внешняя среда – это комплекс факторов, оказывающих \_\_\_\_\_ влияние..:**

- a) косвенное
- b) непосредственное
- c) прямое
- d) неявное

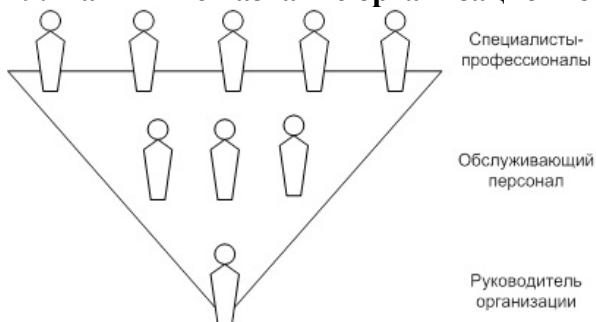
**17. Факторами внешней среды являются:**

- a) потребители
- b) состоянии экономики
- c) персонал
- d) профсоюзы

**18. Типы структур управления бывают:**

- a) вертикальные
- b) иерархические
- c) органические
- d) специальные

19. Напишите название организационной структуры по рисунку:



20. Напишите название организационной структуры по ее фрагменту:



Критерии оценки:

- 11-13 правильных ответов – «удовлетворительно»
- 14-17 правильных ответов – «хорошо»
- 18-20 правильных ответов – «отлично»

Тест к темам: Тема 4. Коммуникации в организации, Тема 5. Личность менеджера.

1. Кому необходим бизнес-план:

- a) только руководителям и сотрудникам
- b) инвесторам, банкам, налоговой службе
- c) это – формальный документ, дань моде; мало, что даёт при изменчивой обстановке
- d) всем категориям субъектов отношений

2. Аутсорсинг – это:

- a) выполнение всех функций, необходимых для производственной деятельности компании
- b) вывод за пределы компании непрофильных функций и видов деятельности
- c) вывод сотрудников из штата компании-заказчика в штат компании-подрядчика
- d) передача всех функций сторонним организациям

3. Основная причина создания команды в организации:

- a) экономия времени
- b) экономия человеческих ресурсов
- c) мода
- d) возможность синергии

4. Процесс побуждения сотрудника к целенаправленным действиям:

- e) планирование

- f) организация
- g) мотивация
- h) результаты анализа, аудита

**5. Конфликты в организации неизбежны и их надо воспринимать:**

- a) как должное
- b) конфликты надо использовать в интересах организации
- c) с конфликтами надо бороться во что бы то ни стало
- d) с конфликтами лучше не бороться: они разрешатся сами собой

**6. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?**

- a) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы
- b) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя
- c) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат
- d) уровень превышения своих полномочий

**7. Выделите существующие типы характеров с точки зрения менеджмента:**

- a) аутистический
- b) сверхактивный
- c) гипертимный
- d) лабильный

**8. Выберите, типы характеров, которые достаточно сложно распознать сразу из-за различного поведения людей:**

- a) аутистический
- b) сверхактивный
- c) демонстративный
- d) комфортный
- e) циклоидный

**9. Выберите существующие стратегии поведения в конфликтных ситуациях с точки зрения менеджмента:**

- a) сотрудничество
- b) конкуренция
- c) уклонение
- d) компромисс
- e) медитация

**10. Напишите наиболее лучший способ поведения в конфликтных ситуациях**

---

**11. Напишите проблемы, которые возникают, при использовании стратегии «компромисс»**

---

**12. Напишите способ, как можно попробовать уволить работника с «гипертимным» типом характера**

---

---

13. **Напишите способ, как можно попробовать уволить работника с «психостеническим» типом характера**

---

14. **До какого гудка обычно следует брать телефонную трубку в деловом общении**

---

15. **Проранжируйте числа  $X_1=10$ ,  $X_2=11$ ,  $X_3=9$ ,  $X_4=7$ ,  $X_5=9$  в порядке неубывания**

Критерии оценки:

- 8-10 правильных ответов – «удовлетворительно»
- 11-13 правильных ответов – «хорошо»
- 14-15 правильных ответов – «отлично»

#### **4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Приступая к изучению дисциплины, студент должен ознакомиться с содержанием Данной Рабочей программы дисциплины с тем, чтобы иметь четкое представление о своей работе.

Изучение дисциплины осуществляется на основе выданных студенту преподавателем рекомендаций по выполнению всех заданий, предусмотренных учебным планом и программой.

В первую очередь необходимо уяснить цель и задачи изучаемой дисциплины, оценить объем материала, отведенного для изучения студентами самостоятельно, подобрать основную и дополнительную литературу, выявить наиболее важные проблемы, стоящие по вопросам изучаемой дисциплины.

Выполнение заданий осуществляется в соответствии с учебным планом и программой. Они должны выполняться в соответствии с методическими рекомендациями, выданными преподавателем, и представлены в установленные преподавателем сроки.

Изучая первоисточники, целесообразно законспектировать тот материал, который не сообщался студентам на лекциях.

При работе над лекциями рекомендуется пользоваться словарем для уточнения понятий и терминов. Рекомендуется использование специальных и общего назначения словарей, справочников, энциклопедий. Целесообразно выписывать эти понятия в специально отведенную тетрадь.

Вопросы для самостоятельной подготовки.

1. Сущность понятий «менеджмент», «менеджер», «организация». Объект менеджмента. Менеджмент на современном этапе.



2. Вклад Ф.У.Тейлора в теорию менеджмента.
3. Вклад Ф. иЛ. Гилбрет,Г. Гантта, Г.Форда в теорию менеджмента.
4. Вклад М.Вебера в теорию менеджмента.
5. Вклад А. Файоля в теорию менеджмента: области управления, функции управления, принципы управления.
6. Вклад Э.Мэйов теорию менеджмента.
7. Вклад А.Маслоу теорию менеджмента.
8. Вклад Ч. Барнарда,Д.МакГрегора в теорию менеджмента.
9. Вклад У.Оучи и А.Джагерав теорию менеджмента.
10. Количественная школа.
11. Системный подход в управлении организацией.
12. Ситуационный подход в управлении организацией.
13. Методы менеджмента. Моделирование в современном менеджменте. Типы моделей.
14. Виды менеджмента.
15. Внутренняя среда организации. Классификациифактороввнутреннейсреды организации.
16. Внешняя среда организации. Факторы ближнего окружения организации. Факторы дальнего окружения организации.
17. Общие и конкретные функции управления.
18. Планирование как функция управления. Миссия организации. Постановка целей организации.
19. Стратегические цели организации.
20. Правило построения целей «SMART».
21. Организационная структура. Уровни управления. Звенья управления.
22. Линейная организационная структура. Ее преимущества и недостатки.
23. Функциональная организационная структура. Ее преимущества и недостатки.
24. Линейно-функциональная организационная структура. Ее преимущества и недостатки.
25. Матричная организационная структура. Ее преимущества и недостатки.
26. Дивизиональная организационная структура. Ее преимущества и недостатки.
27. Место подразделения в организационной структуре. Участие подразделения в достижении целей организации.
28. Мотивация. Потребность. Мотив. Мотивирование.
29. Содержательные теории мотивации. Концепция А. Маслоу.
30. Содержательные теории мотивации. Теория К.Альдерфера.
31. Содержательные теории мотивации. Теория Д.Мак-Клелланда.
32. Стимулирование труда персонала. Методы стимулирования.
33. Контроль как функция управления .Видыконтроля. Этапы управленческого контроля.
34. Психологические аспекты управленческого контроля.
35. Делегирование полномочий.
36. Управленческое решение. Классификация управленческих решений.
37. Социально-экономическая эффективность управленческих решений.
38. Процесс принятия управленческих решений.
39. Стратегия организации. Стратегическое планирование. Стратегический план.
40. Перспективное планирование. Разделы перспективного планирования. Алгоритм разработки перспективного плана.
41. Текущее планирование. Исходные документы для годового плана. Алгоритм разработки годового плана.

42. Риск-менеджмент. Процесс выявления риска. Источники информации о характеристиках рынка. Методы получения информационных рисков. Принятие решения в условиях риска.
43. Коммуникация. Роль коммуникации в управлении. Полный единичный цикл коммуникации. Коммуникативный процесс. Структура целевой коммуникации.
44. Стороны коммуникации: коммуникативная, интерактивная и перцептивная.
45. Деловая коммуникация. Условия реализации деловой коммуникации.
46. Виды коммуникаций (коммуникационные сети). Коммуникации с внешней средой. Межуровневые (вертикальные) коммуникации. Горизонтальные коммуникации. Неформальные коммуникации. Модели коммуникационных сетей.
47. Принципы делового общения в коллективе.
48. Приемы делового общения в профессиональной деятельности.
49. Информационные технологии в сфере управления.
50. Конфликт. Типы конфликтов. Научные подходы к сущности конфликта.
52. Причины возникновения конфликтов.
53. Структурные методы разрешения конфликтов.
54. Межличностные методы разрешения конфликтов.
55. Ошибки, совершаемые при управлении конфликтами.
56. Профессиональные и личностные качества менеджера.
57. Лидерство. Лидер. Условия эффективного лидерства. Качества лидера.
58. Классификации стилей лидерства.
59. Харизма. Характеристики харизматических личностей.
60. Власть. Формы власти. Влияние через убеждение и влияние по средствам участия.
61. Стили управления: авторитарный, демократический, либеральный.
62. Административно-правовые методы управления персоналом.
63. Экономические методы управления персоналом.
64. Социально-психологические методы управления персоналом.
65. Этикет. Виды этикета. Сравнение общегражданского и делового этикета.
66. Деловой этикет. Основные правила делового этикета.
67. Деловой этикет менеджера.

Промежуточная аттестация проводится в виде зачета.

Условием допуска к промежуточной аттестации по дисциплине «Менеджмент» является: освоение материалов учебной дисциплины в объеме не менее 75%, определенное по результатам систематического текущего контроля.

Оценки «зачтено» заслуживает студент, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой; усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой; понимающий взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для самовоспитания, идентификации, активного участия в профессиональном обучении; проявивший творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала;

Оценки «незачтено» заслуживает студент, обнаруживший существенные пробелы в знании основного учебно-программного материала; не справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой; слабо знакомый с основной литературой, рекомендованной программой; допустивший серьезные погрешности в ответах, нуждающийся в повторении основных разделов курса под руководством преподавателя.

При дифференцированном зачете: «отлично» - более 85%, «хорошо» - 70-85%, «удовлетворительно» - 55-70%, «неудовлетворительно» - менее 55% правильных ответов.

Зачет состоит из итогового тестирования и/или собеседования с преподавателем.

## **5. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"**

### **5.1. Основная литература**

1. Драчева, Е. Л. Менеджмент : учебник [для использования в учеб. процессе образоват. учреждений, реализующих программы сред. проф. образования] / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. - 15-е изд., стер. - М. : Академия, 2014

### **5.2. Дополнительная литература**

1. Юкаева, В.С. Менеджмент. Краткий курс [Электронный ресурс]: учебное пособие – М.: Дашков и К, 2014 – Режим доступа: <http://www/iprbookshop.ru/4448.html>
2. ГК РФ

### **5.3. Интернет-ресурсы, справочные системы**

1. Курс лекций по менеджменту [Электронный ресурс], Режим доступа: <http://www.twirpx.com/files/business/management/lectures>, свободный.
2. Федеральный образовательный портал ЭСМ [Электронный ресурс], Режим доступа: <http://ecsocman.edu.ru/text/19159967/>, свободный.
3. Что такое задачи SMART и как они работают [Электронный ресурс], Режим доступа: <https://equity.today/что-такое-задачи-smart-i-kak-они-rabotayut.html>, свободный

**6. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для обучения студентов по дисциплине «*Менеджмент*» имеется кабинет, оборудованный видеопроекционным оборудованием, столами, стульями, классной доской, системой освещения. Также имеется библиотека, имеющая рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных филиала и сети Интернет.

**АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА** – стиль руководства, характеризующийся централизацией власти, единоначалием, чрезмерной требовательностью к подчиненным, ограничением их инициативы и самостоятельности, преобладанием методов принуждения.

**АВТОРИТАРНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ** – руководитель, строящий работу в коллективе на беспрекословном подчинении власти, диктатуре.

**АВТОРИТЕТ** – заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе; это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям.

**БИЗНЕС-ЕДИНИЦА** – отдельно управляемое подразделение организации, ответственное за всю деятельность, необходимую для разработки, производства и продажи однотипной продукции или услуг.

**БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЬ** – вся совокупность стратегических бизнес-групп (или отдельных бизнесов) реализуемых организацией.

**БЮРОКРАТИЯ** – тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

**ВАЛЕНТНОСТЬ** – отражает то, в какой степени желателен для человека каждый конкретный результат, насколько он для него привлекателен, или непривлекателен.

**ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА** – разделение и координация усилий для выполнения, составляющих работу компонентов (управление и производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

**ВИДЕНИЕ («vision»)** – набор сфер деятельности, которые организация намерена реализовывать в стратегически обозримой перспективе.

**ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ** – совокупность всех элементов, которые существуют в не границе организации и оказывают (либо потенциально способны оказать) воздействие на организацию или ее часть.

**ВЛАСТЬ** – 1) возможность и способность оказывать влияние на поведение других людей или групп посредством какого-либо средства: воли, авторитета, права, насилия;

2) система государственных органов; 3) лица, органы, облеченные соответствующими государственными или административными полномочиями.

**ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ** – совокупность элементов, которые существуют в рамках организации, как единой системы. К таким элементам, согласно различным классификациям, относят: 1) цели, задачи, структуру, технологию, персонал; 2) маркетинг, производство, управление, персонал, финансы и учет.

**ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА** – разделение всей работы на составляющие компоненты; непрерывное обособление различных видов трудовой деятельности со специализацией производства и исполнителей.

**ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА** – стиль руководства, характеризующийся партнерскими отношениями, коллегиальным обсуждением взаимным распределением прав и обязанностей, взаимным контролем.

**ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ** – руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди мотивированы потребностями высшего уровня. Сам он мотивирует своих подчиненных, создавая климат, где люди мотивируют сами себя.

**ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ** – передача или делегирование ответственности заряд ключевых решений, следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией.

**ДИВЕРСИФИКАЦИЯ**– (позднелат. diversification–изменения, разнообразие, от лат.diversus–разныйиfacio-делаю) расширение номенклатуры, товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями.

**ДОЛЯ РЫНКА**–процент продаж данной организации к общему объему продаж этого товара на рынке за определенный период времени.

**ЗАДАЧА**–предписанная работа, серии работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее установленные сроки.

**ЗАКОН**–постановление государственной власти, нормативный акт, принятый государственной властью; установленные государственной властью общеобязательные правила.

**ЗВЕНЬЯ УПРАВЛЕНИЯ** – структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствие функции управления либо их часть.

**ИМИДЖ**–представление о чем-то внутреннем облике, образе.

**ИНТРОВЕРТ**–необщительный, замкнутый человек, склонный к углубленному самоанализу.

**КВАЛИФИКАЦИЯ**–степень подготовленности человека к профессиональной деятельности.

**КОНКУРЕНТЫ** – соперники, производители аналогичной продукции, услуг.

**КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО**– отличие в выгодную сторону торгового предложения одной организации от предложений фирм-конкурентов, благодаря чему потребители целевых рынков делают выбор в его пользу.

**КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ (БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ)** –определяют характеристики конкурентного преимущества, которое организация хочет достичь и характеристики рынка, на котором позиционируются эти конкурентные преимущества.

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА** – комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик товара, определяющих его успех на рынке. Конкурентоспособность товара можно определить только в сравнении с товарами-аналогами.

**КОНТРОЛЬ**– процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

**КООРДИНАЦИЯ**– процесс согласования действий, отдельных производителей.

**ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА** – стиль руководства, характеризующийся невмешательством руководителя в работу подчиненных, излишней снисходительностью, а зачастую и безответственностью, попустительством.

**ЛИБЕРАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ** –руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и в контроле за своей работой.

**ЛИДЕР**–стратег, ведущий за собой своих последователей; человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты.

**ЛИДЕРСТВО**–умение указать путь в перед; совокупность таких качества способностей как видение, гибкость, творчество и организация работы в команде.

**ЛИНЕЙНЫЕ СВЯЗИ**– отношения, в которых руководитель реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными.

**МАРКЕТИНГ** – процесс создания и воспроизводства спроса конечных потребителей на конкретные товары и услуги с целью получения прибыли.

**МАТРИЦА ВОЗМОЖНОСТЕЙ И АНСОФФА (по товарам/рынкам)**– матрица позволяющая уточнить стратегии развития организации в терминах «продукт» и «рынок», а также оценить вероятности успеха и затрат.

**МАТРИЦА ВСГ (Бостонской консультативной группы)** – матрица, представляющая четыре стратегии («звезды», «вопросительные знаки», «дойные коровы», «собаки»), на которые организациям ориентироваться, исходя из вариантов соотношения: *доля рынка организации/рост отрасли*.

**МЕНЕДЖЕР(1)** – член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.

**МЕНЕДЖЕР(2)**–представитель отдельной профессии, прошедший специальную подготовку, получивший специальное образование.

**МЕНЕДЖЕР(3)**- человек, относящийся к особому социальному слою.

**МЕНЕДЖМЕНТ(1)**–эффективное и производительное достижение целей

Организации посредством планирования, организации ,лидерства (руководства)и контроля над организационными ресурсами.

**МЕНЕДЖМЕНТ(2)**–умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

**МИССИЯ**–1)констатация философии предназначения, смысла существования организации;2)основная,общаяцельорганизации,четковыраженнаяпричинаее существования.

**МОДЕЛЬ «ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЫНКА –**

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬКОМПАНИИ»(модели GE/Mc Kinsey ,Shell/DPM)**– положение организации позиционируется путем относительной оценки ее сильных сторон на рынке (в отрасли) в сочетании соотносительной перспективности самого рынка (отрасли).Позволяет определить конкурентность различных бизнесов организации на рынках разной степени привлекательности.

**МОДЕЛЬ«СТАДИЯЭВОЛЮЦИИРЫНКА(ЖИЗНЕННЫЙЦИКЛТОВАРА)–  
КОНКУРЕНТНОЕПОЛОЖЕНИЕКОМПАНИИ»(модельХоффера-Шенделя,ADL)**– положение организации определяется в результате оценки ее позиций относительно конкурентов в зависимости от стадии эволюции рынка(или стадии жизненного цикла товара).Позволяет определить место различных бизнесов организации на растущих, стабильных и стагнирующих рынках.

**НИОКР**– научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. **НОТ**– научная организация труда, разработанная Ф.У.Тейлором.

**ОРГАНИЗАЦИЯ**(фр.organisation—сообщаю стройный вид, устраиваю)-1) внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее автономных частей целого ,обусловленное его строением; 2)совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;3 )объединение людей, совместно реализующих программу или цель, действующих на основе определенных правил и процедур. В качестве организации может рассматриваться отдельная фирма, предприятие, офис, акционерное общество, банк, компания (страховая, туристическая ит.д.),а также структурные единицы системы государственного управления.

**ОТКРЫТАЯСИСТЕМА**– система, которая взаимодействует с внешней средой.

**ОТРАСЛЬ**–совокупность организаций, для которых характерны единство

Экономического назначения выпускаемой продукции для удовлетворения конкретной потребности, общность технологического процесса, однородность исходного сырья и основных материалов, профессиональный состав кадров.

**ПЛАНИРОВАНИЕ(1)**–один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

**ПЛАНИРОВАНИЕ(2)**–общая функция управления, включающая следующий комплекс работ: системный анализ ситуаций и факторов внешней среды; прогнозирование,оценкуиоптимизациюальтернативныхвариантовдостиженияцелей; разработку плана; его реализацию.

**ПОСТАВЩИКИ** - отдельные организации и отдельные лица, которые осуществляют материально-техническое обеспечение производственной и научно-технической деятельности организации.

**ПОТРЕБИТЕЛИ**–1)силы, которые стоят в цепи продвижения товара до конечного потребителя; 2)отдельные лица и организации, приобретающие товар для личного потребления

или перепродажи, государственные и общественные организации, покупатели, находящиеся за пределами страны.

**ПОТРЕБНОСТИ**– психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в сознании человека.

**ПРИНЦИПЫ**- устойчивая форма проявления системы ценностей и воплощения верований в виде определенных стандартов.

**ПРОЦЕСС** - последовательность действий в развитии чего-либо.

**СИСТЕМА**–совокупность взаимосвязанных элементов, направленных на достижение поставленных целей.

**СПОСОБНОСТИ**–индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся субъективными условиями успешного осуществления определенного рода деятельности.

**СРЕДА КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ (дальнее окружение, макросреда)**- составляющие внешней среды организации, включающие в себя факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них.

**СРЕДА ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ (ближнее окружение, микросреда)**– составляющие внешней среды организации, включающие в себя факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себя прямое же их влияние.

**СТИЛЬ РУКОВОДСТВА**– манера и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

**СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ (диверсифицированного роста)**– группа стратегий, применяемых в тех случаях, когда дальнейший рост на данном рынке, в данной отрасли и существующим продуктом невозможен или требует больших затрат. Стратегии диверсификации предполагают распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставления услуг, географические сферы деятельности и др.), в результате, которого предприятия превращаются в многоотраслевые комплексы или конгломераты.

Данная группа стратегий включает в себя: концентрическую, горизонтальную и конгломеративную диверсификацию.

**Концентрическая диверсификация** – стратегия, направленная на поиски и использование дополнительных возможностей от производства новых видов продуктов при сохранении в качестве основного существующего бизнеса. Новое производство использует возможности существующего бизнеса с его сильными сторонами на освоенном рынке (например, возможности технологии, системы распределения и т.п.).

**Горизонтальная диверсификация**- стратегия, предполагающая рост на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, при использовании уже имеющихся возможностей организации. По своим качественным характеристикам новый продукт должен быть сопутствующим уже производимому, поскольку он также ориентирован на потребителей основного продукта.

**Конгломеративная диверсификация** – стратегия, предусматривающая рост организации за счет нового продукта, технологически несвязанного с уже производимым. Он реализуется на новом рынке.

**СТРАТЕГИИ ИНТЕГРИРОВАННОГО РОСТА** – группа стратегий, предполагающих расширение бизнеса путем добавления новых структур. Рост может осуществляться изнутри через создание новых отделов, и внешним путем, через поглощение других организаций. Данная группа стратегий содержит три варианта внешнего развития: горизонтальную интеграцию, прямую и обратную вертикальную интеграцию.



**Горизонтальная интеграция** - стратегия, предполагающая поглощение конкурентов или создание с ними совместных организаций .

**Прямая (или впередидущая) вертикальная интеграция** - стратегия подразумевающая рост организации за счет усиления контроля над системой распределения или продаж.

**Обратная вертикальная интеграция**-стратегия, направленная на рост организации за счет поглощения или усиления контроля над поставщиками.

**СТРАТЕГИИ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО РОСТА** – группа стратегий, направленных на изменение продукта и (или) позиции в отрасли. В данную группу стратегий входят: стратегия развития продукта, стратегия усиления позиции на рынке и стратегия развития рынка.

**Стратегия развития продукта** – стратегия, предполагающая рост за счет модификации существующего или освоения нового продукта с последующей его реализацией на уже освоенном рынке.

**Стратегия усиления позиции на рынке**- стратегия, предполагающая завоевание лучших позиций на рынке, не изменяя ни рынка, ни продукта.

**Стратегия развития рынка**–стратегия, направленная на поиск новых лучших рынков и их развитие.

**СТРАТЕГИИ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО СОКРАЩЕНИЯ**– группа стратегий, применяемых в тех случаях, когда необходима перегруппировка сил после продолжительного периода развития или в связи с необходимостью повышения эффективности работы в период спада и кардинальных изменений в экономике. Выделяют четыре вида стратегий целенаправленного сокращения: сокращение, сокращение расходов, ликвидация и сбор урожая.

**Стратегия сокращения** -стратегия, предполагающая, что организация закрывает или продает одно из подразделений для того, чтобы изменить структуру своего бизнеса.

**Стратегия сокращения расходов** -стратегия, направленная на поиск возможностей уменьшения производственных издержек.

**Ликвидация**-стратегия, направленная на прекращение дел (применяется в том случае, когда организация – банкрот).

**Стратегия сиюминутного успеха или «сбор урожая»** - стратегия, предполагающая отказ от длительной перспективы в бизнесе в пользу получения максимальных доходов в краткосрочном периоде. Применяется в бесперспективном бизнесе, который не может быть прибыльным, но может принести неплохие результаты в текущем периоде.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ**– отражают в количественных показателях желаемое состояние, которое необходимо достичь в ходе использования потенциала организации к определенному сроку.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС**–совместная работа нескольких организаций для победы на рынке против других конкурентов, обычно выгодна всем участникам за счет эффекта синергии.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**–методичные систематизированные действия по следующему управленческому циклу: сбор и обработка информации, выявление особенностей, закономерностей, тенденций и возможностей развития.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**- процесс планирования, определения и осуществления деятельности организации в долговременной перспективе; процесс последовательных действий по разработке и реализации стратегии развития организации.

**СТРАТЕГИЯ** ( в менеджменте)–1) генеральный план действий, определяющий приоритеты основных задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению поставленных стратегических целей; 2) комплексный план, предназначенный для обеспечения миссии и достижения целей организации.

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ** - набор действий и решений,

предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

**СТРУКТУРА** – внутренняя композиция организации, отражающая распределение организационных подразделений, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти.

**СФЕРА КОНТРОЛЯ** – число лиц, подчиненных руководителю.

**ТЕХНОЛОГИЯ** – средство преобразования сырья, будь то люди, информация или физические материалы в искомые продукты и услуги.

**УПРАВЛЕНИЕ** – процесс, направленный на достижение поставленных целей.

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ** – выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации.

**УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ** – совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией.

**ФИЛОСОФИЯ ОРГАНИЗАЦИИ** – определяет ценности, верования, принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность.

**ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ** – вид деятельности, основанный на разделении и кооперации управленческого труда и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействия на объект и субъект управления.

**ХАРИЗМА** – форма влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями.

**ЦЕЛЬ** – конкретное конечное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательными на достижение которых направлена ее деятельность.

**ЭТИКА** – философское учение о морали, ее развитии, принципах, нормах и роли в обществе; совокупность норм поведения в какой-либо общественной или профессиональной группе.

**ЭТИКЕТ** – совокупность правил, регламентирующих внешнее проявление отношения к людям.

**ЭТИКЕТ РЕЧЕВОЙ** – порядок речевого поведения, установленный в обществе; система речевых формул общения.

**SMART** – (S - Specific, M – Measurable, A – Achievable, R – Realistic, T – Time-bound) правило постановки целей

**СТЕР-АНАЛИЗ** (S – social, T – technological, E – economic, P – political) – метод анализа внешней среды организации.

**SWOT-АНАЛИЗ** – базовая техника систематизации качественного анализа информации для выработки стратегии, путем сопоставления сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами, существующими во внешней среде.