

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ
Директор Таганрогского института
имени А. П. Чехова (филиала)
РГЭУ (РИНХ)
_____ С. А. Петрушенко
«20» мая 2025 г.

**Рабочая программа дисциплины
Антикризисный менеджмент**

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы бакалавриата
38.03.02.04 Управление бизнес-процессами в цифровой экономике

Для набора 2025 года

Квалификация
бакалавр

КАФЕДРА экономики и гуманитарно-правовых дисциплин**Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	8 (4.2)		Итого	
	17 2/6			
Неделя				
Вид занятий	уп	рп	уп	рп
Лекции	6	6	6	6
Лабораторные	6	6	6	6
Итого ауд.	12	12	12	12
Контактная работа	12	12	12	12
Сам. работа	96	96	96	96
Итого	108	108	108	108

ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 28.02.2025 протокол № 9.

Программу составил(и): д-р экон. наук, Проф., Стаханов Дмитрий Викторович

Зав. кафедрой: канд. юрид. наук, доцент Сердюкова Ю. А.

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	формирование компетенций, позволяющих успешно применять знания, навыки и умения в области антикризисного управления для принятия решений в управлении производственной деятельностью организаций, повышения эффективности деятельности организаций различных форм собственности путем анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
-----	--

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

принципы и методы анализа кризисных ситуаций в организациях;
пути и возможности выхода из кризисных ситуаций с минимальными потерями (соотнесено с УК 1.1-1.3)

Уметь:

прогнозировать возможность банкротства организации и осуществлять комплекс мероприятий по восстановлению ее платежеспособности;
принимать оптимальные управленческие решения в условиях неопределенности, экстремальных ситуаций, острой конкурентной борьбы, дефицита ресурсов и неплатежеспособности предприятий (соотнесено с ОПК 1.1-1.3)

Владеть:

системного и процессного подходов к системе антикризисных мер для проектирования мероприятий по развитию организации;
навыками принятия решений в области реализации антикризисного менеджмента, выбора средств для его эффективной реализации.
(соотнесено с ОПК 3.1-1.3)

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Модуль 1. Проблемы возникновения кризисных ситуаций.

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Тема 1. Кризисы в социально-экономическом развитии общества. Кризисные явления с позиции теории цикличности. Социально-экономический кризис: сущность, причины, факторы и симптомы (признаки). Классификация причин кризиса (по детерминированности, пространственной ориентации, характеру возникновения, происхождению). Основные виды кризисов (по охвату социально-экономической системы, структуре отношений в социально-экономической системе, ожидаемости, характеру протекания, характеру последствий, времени протекания, степени управляемости, по уровню ущерба, периодичности возникновения). Динамика кризисных явлений в организации. Объективные и субъективные причины возникновения кризисов в организациях. Базовые формы кризиса в организациях (стратегический кризис, кризис «успеха», кризис неплатежеспособности (ликвидности)). Основные причины кризиса ликвидности в организации. Позитивные и негативные последствия кризисов для организации. Базовые характеристики симптомов (признаков) наступления кризисных явлений в организации (масштаб, острота, проблематика, причины, область развития, фаза проявления, возможные последствия, и др.). Ключевые факторы своевременного распознавания и преодоления кризисных явлений в организации.	Самостоятельная работа	8	12	УК-1 ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3
1.2	Тема 2. Система антикризисного управления организацией. Антикризисное управление как наука: сущность, объект и предмет. Антикризисное управление как вид управленческой деятельности: сущность, функции и основная проблематика. Система антикризисного управления: сущность, содержание и современные требования к ней. Механизм антикризисного управления: сущность, основные элементы и приоритетные средства. Базовые принципы антикризисного управления. Интеграция формального и неформального управления как неотъемлемая характеристика современного антикризисного менеджмента. Сущность и содержание технологии антикризисного управления. Факторы, опосредующие специфику технологий антикризисного управления.	Лекционные занятия	8	2	УК-1 ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3

	Технологическая схема антикризисного управления. Алгоритм разработки антикризисных управленческих решений Система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации. Основные параметры контроля в кризисных ситуациях (направления деятельности антикризисной команды). Эффективность антикризисного управления. Факторы, опосредующие эффективность антикризисного управления. Признаки эффективного антикризисного управления. Критерии и показатели успешного преодоления кризиса в организации.				
1.3	Тема 2. Система антикризисного управления организацией. Антикризисное управление как наука: сущность, объект и предмет. Антикризисное управление как вид управленческой деятельности: сущность, функции и основная проблематика. Система антикризисного управления: сущность, содержание и современные требования к ней. Механизм антикризисного управления: сущность, основные элементы и приоритетные средства. Базовые принципы антикризисного управления. Интеграция формального и неформального управления как неотъемлемая характеристика современного антикризисного менеджмента. Сущность и содержание технологии антикризисного управления. Факторы, опосредующие специфику технологий антикризисного управления. Технологическая схема антикризисного управления. Алгоритм разработки антикризисных управленческих решений Система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации. Основные параметры контроля в кризисных ситуациях (направления деятельности антикризисной команды). Эффективность антикризисного управления. Факторы, опосредующие эффективность антикризисного управления. Признаки эффективного антикризисного управления. Критерии и показатели успешного преодоления кризиса в организации.	Самостоятельная работа	8	10	УК-1 ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3
1.4	Тема 3. Эволюция научных взглядов на природу экономических кризисов и их цикличность. История мировых экономических кризисов. Эволюция взглядов на причины экономических кризисов (т.з. К. Маркса, Дж.Робинсон, Ф.Хайека, И.Шумпетера). Концептуальный взгляд на природу экономических кризисов (денежная теория, теория нововведений, психологическая теория, теория недопотребления, теория чрезмерного инвестирования, теория «солнечных пятен»). Циклический характер развития экономики как следствие цикличности процесса воспроизводства (чередование спадов и подъемов производства). Сжатие совокупного потребления как исходный пункт в развитии экономического кризиса. Характеристика фаз классического цикла экономического кризиса (спад, депрессия, оживление, подъем). Цикличность экономических кризисов в рамках теории экономических циклов (циклы Н.Кондратьева, циклы С.Кузнецца, циклы К.Жюгляра, циклы Дж.Китчина, частные хозяйственные циклы).	Самостоятельная работа	8	12	УК-1 ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3

Раздел 2. Модуль 2. Процесс банкротства и ликвидации предприятия.

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Тема 4. Антикризисная стратегия и тактика организации. Антикризисная стратегия организации: сущность, содержание, базовые характеристики. Основные элементы антикризисной стратегии. Классификация антикризисных стратегий организации (по временному фактору, в зависимости от характера привлекаемых ресурсов, в зависимости от времени принятия и реализации решений антикризисного управления, по ликвидации последствий кризиса). Способы изъятия инвестиций при антикризисной стратегии «выход из бизнеса». Объективная диагностика экономического положения организации как исходный пункт при разработке антикризисной стратегии: методы, объекты и предметы оценки. Этапы разработки антикризисной стратегии организации. Этапы реализации антикризисной стратегии организации. Основные тактические (оперативные) мероприятия по выходу организации из экономического кризиса. Факторы, опосредующие эффективность реализации антикризисной стратегии организации.	Самостоятельная работа	8	10	УК-1 ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3
2.2	Тема 4. Антикризисная стратегия и тактика организации. Антикризисная стратегия организации: сущность, содержание, базовые характеристики. Основные элементы антикризисной стратегии. Классификация антикризисных стратегий организации (по временному фактору, в зависимости от характера привлекаемых ресурсов, в зависимости от времени принятия и реализации	Лабораторные занятия	8	2	УК-1 ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3

	<p>решений антикризисного управления, по ликвидации последствий кризиса). Способы изъятия инвестиций при антикризисной стратегии «выход из бизнеса».</p> <p>Объективная диагностика экономического положения организации как исходный пункт при разработке антикризисной стратегии: методы, объекты и предметы оценки. Этапы разработки антикризисной стратегии организации. Этапы реализации антикризисной стратегии организации. Основные тактические (оперативные) мероприятия по выходу организации из экономического кризиса. Факторы, опосредующие эффективность реализации антикризисной стратегии организации.</p>				<p>ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3</p>
2.3	<p>Тема 5. Человеческий фактор в антикризисном управлении организацией. Антикризисная кадровая политика: сущность, содержание, элементы. Основные задачи антикризисной кадровой политики организации. Факторы, влияющие на эффективность антикризисной кадровой политики организации. Требования к антикризисной кадровой политике организации. Базовые принципы разработки и реализации антикризисной кадровой политики организации. Типы (виды) антикризисной кадровой политики организации. Методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления. Методы преодоления сопротивления персонала антикризисным организационным изменениям. Сущность и основные методы антикризисного кадрового маркетинга. Технология антикризисного управления конфликтами в организации. Роль профсоюзного движения в антикризисном управлении. Сущность и содержание социального партнерства. Основные принципы организации системы социального партнерства. Базовые направления действий профсоюзов в условиях кризиса - наблюдение за неоправданными нарушениями прав работников (в сфере оплаты труда, в области социальных гарантий, в сфере занятости населения, в области охраны труда) и их последующее устранение.</p>	Самостоятельная работа	8	8	<p>УК-1 ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3</p>
2.4	<p>Тема 5. Человеческий фактор в антикризисном управлении организацией. Антикризисная кадровая политика: сущность, содержание, элементы. Основные задачи антикризисной кадровой политики организации. Факторы, влияющие на эффективность антикризисной кадровой политики организации. Требования к антикризисной кадровой политике организации. Базовые принципы разработки и реализации антикризисной кадровой политики организации. Типы (виды) антикризисной кадровой политики организации. Методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления. Методы преодоления сопротивления персонала антикризисным организационным изменениям. Сущность и основные методы антикризисного кадрового маркетинга. Технология антикризисного управления конфликтами в организации. Роль профсоюзного движения в антикризисном управлении. Сущность и содержание социального партнерства. Основные принципы организации системы социального партнерства. Базовые направления действий профсоюзов в условиях кризиса - наблюдение за неоправданными нарушениями прав работников (в сфере оплаты труда, в области социальных гарантий, в сфере занятости населения, в области охраны труда) и их последующее устранение.</p>	Лекционные занятия	8	4	<p>УК-1 ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3</p>
2.5	<p>Тема 6. Ключевые инструменты антикризисного управления организацией. Управление рисками в антикризисном менеджменте. Хозяйственные риски: сущность, причины, факторы, уровни. Система управления рисками организации: сущность, содержание основные элементы. Виды и характеристика рисков организации. Методы и принципы оценки риска при выработке антикризисной стратегии и тактики организации. Способы снижения рисков организации. Инвестиционная политика: сущность, содержание и ее роль в антикризисном управлении. Основные источники финансирования инвестиционного процесса организации в условия кризиса. Базовые показатели финансовой эффективности антикризисных инвестиционных проектов. Инвестиционные проекты финансового оздоровления организации: по снижению постоянных издержек; по снижению переменных издержек, по освоению новой продукции. Инновационные механизмы повышения антикризисной устойчивости организации. Инновации: сущность, содержание и роль в антикризисном управлении. Виды антикризисных инноваций: продуктовые, процессные, технологические, институциональные, аллокационные. Антикризисная инновационная инфраструктура: новшества в экономии постоянных издержек организации; новшества в управлении персоналом организации; нововведения в организации</p>	Самостоятельная работа	8	10	<p>УК-1 ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3</p>

	работы с заказчиками и поставщиками.				
2.6	<p>Тема 6. Ключевые инструменты антикризисного управления организацией. Управление рисками в антикризисном менеджменте. Хозяйственные риски: сущность, причины, факторы, уровни. Система управления рисками организации: сущность, содержание основных элементы. Виды и характеристика рисков организации. Методы и принципы оценки риска при выработке антикризисной стратегии и тактики организации. Способы снижения рисков организации. Инвестиционная политика: сущность, содержание и ее роль в антикризисном управлении. Основные источники финансирования инвестиционного процесса организации в условия кризиса. Базовые показатели финансовой эффективности антикризисных инвестиционных проектов. Инвестиционные проекты финансового оздоровления организации: по снижению постоянных издержек; по снижению переменных издержек, по освоению новой продукции. Инновационные механизмы повышения антикризисной устойчивости организации. Инновации: сущность, содержание и роль в антикризисном управлении. Виды антикризисных инноваций: продуктовые, процессные, технологические, институциональные, аллокационные. Антикризисная инновационная инфраструктура: новшества в экономии постоянных издержек организации; новшества в управлении персоналом организации; нововведения в организации работы с заказчиками и поставщиками.</p>	Лабораторные занятия	8	2	<p>УК-1 ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3</p>
2.7	<p>Тема 7. Правовой механизм предупреждения и проведения процедур банкротства организации. Сущность и содержание государственного регулирования кризисных ситуаций в экономической сфере. Основные направления государственной профилактики банкротства отечественных хозяйствующих субъектов: финансовая политика; промышленная политика, политика перераспределения доходов; законодательное регулирование процесса банкротства организаций. Сущность и содержание несостоятельности (банкротства) организаций. Основные положения ФЗ РФ «О несостоятельности (банкротстве)»: основания для признания организации-должника банкротом; регулирование отношений между должником и кредиторами при рассмотрении дел о банкротстве; определение прав, обязанностей и ответственности всех лиц процесса банкротства. Сущность, основные цели и содержание арбитражных процедур банкротства организации: процедуры наблюдения, процедуры финансового оздоровления, процедуры внешнего управления, процедуры конкурсного производства, процедуры мирового соглашения. Характеристика деятельности арбитражного управляющего при реализации процедур банкротства организации.</p>	Самостоятельная работа	8	13	<p>УК-1 ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3</p>
2.8	<p>Тема 8. Профилактика банкротства как элемент системы антикризисного управления. Основные причины ухудшения финансового состояния организации. Группы факторов, определяющих кризисное состояние организации (согласно методики Комитета по обобщению практики аудирования Великобритании). Классификация факторов, отрицательно влияющих на платежеспособность организации. Анализ финансового состояния организации посредством системы взаимосвязанных показателей коэффициентов): финансовой автономии, финансовой устойчивости, финансирования, инвестирования, участия акционеров (пайщиков), привлеченного капитала, долгосрочных кредитных вложений, рентабельности активов, ликвидности, платежеспособности, маневренности, текущей задолженности и др. Методология прогнозирования финансовой несостоятельности организации. Классификация подходов к прогнозированию банкротства организации. Зарубежные методики прогнозирования финансовой несостоятельности организации. Подходы отечественных специалистов к прогнозированию банкротства организации. Основные направления (этапы) профилактики банкротства организации. Основные пути устранения неплатежеспособности организации в краткосрочном периоде. Пути восстановления финансовой устойчивости организации в среднесрочном периоде. Мероприятия по обеспечению финансового равновесия организации в длительном периоде.</p>	Самостоятельная работа	8	12	<p>УК-1 ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3</p>
2.9	<p>Тема 8. Профилактика банкротства как элемент системы антикризисного управления. Основные причины ухудшения финансового состояния организации. Группы факторов, определяющих кризисное состояние организации (согласно</p>	Лабораторные занятия	8	2	<p>УК-1 ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1</p>

<p>методики Комитета по обобщению практики аудирования (Великобритании). Классификация факторов, отрицательно влияющих на платежеспособность организации.</p> <p>Анализ финансового состояния организации посредством системы взаимосвязанных показателей коэффициентов): финансовой автономии, финансовой устойчивости, финансирования, инвестирования, участия акционеров (пайщиков), привлеченного капитала, долгосрочных кредитных вложений, рентабельности активов, ликвидности, платежеспособности, маневренности, текущей задолженности и др.</p> <p>Методология прогнозирования финансовой несостоятельности организации. Классификация подходов к прогнозированию банкротства организации. Зарубежные методики прогнозирования финансовой несостоятельности организации. Подходы отечественных специалистов к прогнозированию банкротства организации. Основные направления (этапы) профилактики банкротства организации. Основные пути устранения неплатежеспособности организации в краткосрочном периоде. Пути восстановления финансовой устойчивости организации в среднесрочном периоде. Мероприятия по обеспечению финансового равновесия организации в длительном периоде.</p>				<p>ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3</p>
--	--	--	--	---

Раздел 3. Экзамен

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
3.1	Подготовка к промежуточной аттестации	Экзамен	8	9	<p>УК-1 ОПК-1 ОПК-3 ОПК-3.1 ОПК-3.2 ОПК-3.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3</p>

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Балдин К.В., Быстров О.Ф., Перцов В.В., Соколов М.М.	Антикризисное управление	М.: Гардарики, 2006	
2	Крюков Р. В.	Антикризисное управление: конспект лекций: курс лекций	Москва: А-Приор, 2007	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=56292
3	Захаров В. Я.	Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие	Москва: Юнити, 2012	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83158
4	Блинов М. Ф.	Антикризисное управление организацией: монография	Москва: Лаборатория книги, 2010	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=86432
5	Веснин В. Р., Юрьева Т. В.	Антикризисное управление: учебно-практическое пособие: учебное пособие	Москва: Евразийский открытый институт, 2011	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90672
6	Рыбкина М. В.	Антикризисное управление предприятием: учебно-практическое пособие: учебное пособие	Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет (УлГТУ), 2014	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=363214

5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Самоукина	Антикризисное управление компанией	СПб.: Питер, 2003	
2	Кожемяк М. Э.	Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла организации	Москва: Лаборатория книги, 2011	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=139307
3	Эглит Л. Н.	Антикризисное управление: словарь-справочник: словарь	Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2015	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481420

5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

--

5.3. Перечень программного обеспечения

OpenOffice

5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

Лабораторные занятия проводятся в компьютерных классах, рабочие места в которых оборудованы необходимыми лицензионными и/или свободно распространяемыми программными средствами и выходом в Интернет, и/или в специализированных лабораториях, предусмотренных образовательной программой.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений			
Знать методологические, функциональные и организационные основы управления целеполагания	Демонстрирует знание предмета в пределах изученных вопросов	Полнота и содержательность ответа, подбор корректных примеров. Способность грамотно ответить на вопросы.	Э – вопросы (1-40) Т – тест (1-19)
Уметь планировать деятельность по проектированию организационной структуры на основе методологических подходов в менеджменте	Демонстрирует умение решения практических задач, с целью получения необходимой информации	Полнота раскрытия темы. Логика изложения выводов. Умение приводить примеры.	Т – тест (1-40) З – задачи (1-18) Р – реферат (1-35),
Владеть навыком анализа условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений, использования методов управления и анализа внутренней и внешней среды организации	Показывает навык использования необходимой информации в соответствии с поставленной задачей	Критический анализ ситуаций по представленным данным. Аргументированное представление выводов.	Т – тест (1-40) З – задачи (1-18) Р – реферат (1-35),
ОПК-4: Способен отвечать на запросы и потребности общества и аудитории в профессиональной деятельности			
Знать Ключевые тренды, потребности и социально-экономический контекст профессиональной сферы Методы анализа целевой аудитории и исследования общественного запроса	Демонстрирует знание предмета в пределах изученных вопросов	Полнота и содержательность ответа, подбор корректных примеров. Способность грамотно ответить на вопросы.	Э – вопросы (1-40) Т – тест (1-19) Д– доклад (1-38), ПЗ –практическое задание (раздел 2 1-10; раздел 3 1-12; раздел 4 1-5)
Уметь Адаптировать цели, содержание и формы профессиональной деятельности под запросы целевой аудитории	Демонстрирует умение решения практических задач, с целью получения необходимой информации	Полнота раскрытия темы. Логика изложения выводов. Умение приводить примеры.	Т – тест (1-40) З – задачи (1-18)
Владеть Инструментами анализа данных для выявления запросов Навыками проектирования и корректировки деятельности на основе принципа социальной ориентированности	Показывает навык использования необходимой информации в соответствии с поставленной задачей	Критический анализ ситуаций по представленным данным. Аргументированное представление выводов.	Т – тест (1-40) З – задачи (1-18)

1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

- 84-100 баллов (оценка «отлично»);
- 67-83 баллов (оценка «хорошо»);
- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»);
- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»).

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

Вопросы к экзамену

1. Понятие менеджмента, сопоставить с управлением.
2. Содержание менеджмента.
3. Менеджмент как наука и искусство.
4. Ситуационный подход в менеджменте.
5. Системный подход в менеджменте.
6. Внутренняя среда организации.
7. Внешняя среда организации.
8. Закон синергии в менеджменте.
9. Закон самосохранения в менеджменте.
10. Закон развития в менеджменте.
11. Принципы менеджмента.
12. Процесс менеджмента, его этапы.
13. Функции менеджмента, их классификация.
14. Прогнозирование, как функция менеджмента.
15. Методы прогнозирования.
16. Планирование, как функция менеджмента. Виды планов, основные принципы планирования.
17. Методы планирования.
18. Организация, как функция менеджмента.
19. Цель определения нормы управляемости.
20. Цель делегирования и установления полномочий и ответственности.
21. Цель создания и развития организационных ролей.
22. Мотивация, как функция менеджмента, построение мотивационной системы организации.
23. Сущность теорий потребностей А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда и К. Альдерфера.
24. Сущность теорий X и Y Дугласа Мак-Грегора и Z Ульяма Оучи.
25. Контроль, как функция менеджмента. Виды управленческого контроля.
26. Необходимость нормативов и их виды в процессе контроля.
27. Анализ, как функция менеджмента. Место анализа в управлении.
28. Необходимость определения причастных организаций в процессе анализа внешней среды.
29. Методы менеджмента.
30. Сущность административных методов менеджмента.
31. Сущность экономических методов менеджмента.
32. Сущность социально-экономических методов менеджмента.
33. Сущность социально-психологических методов менеджмента.
34. Организационная структура менеджмента.
35. Дать характеристику линейной структуре менеджмента.
36. Дать характеристику функциональной структуре менеджмента.
37. Дать характеристику линейно-функциональной структуре менеджмента.
38. Дать характеристику проектной и матричной структуре менеджмента.
39. Лидерство: сущность и формы.
40. Коммуникации в менеджменте.

Экзаменационное задание состоит из двух теоретических вопросов и одного практического задания.

Критерии оценивания:

- 84-100 баллов (оценка «отлично») выставляется, если изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;
- 67-83 баллов (оценка «хорошо») выставляется, если показано наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;
- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно») выставляется, если показано наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;
- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно») выставляется, если ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

Задачи

1. Какова экономическая эффективность принятия управленческого решения в области снижения себестоимости, если начальный уровень себестоимости составлял 600 тыс. руб., в результате реализации управленческого решения сопоставимый уровень себестоимости составили 200 тыс. руб., затраты на принятие и реализацию решения составили 100 тыс. руб., капитальные расходы – 400 тыс. руб?
2. Если по итогам года чистая прибыль предприятия составила 20 тыс. руб., затраты на управление составили 40 тыс. руб., а себестоимость продукции 2000 тыс. руб., то коэффициент общей экономической эффективности равен?
3. Какова экономическая эффективность принятия управленческого решения, если в результате его реализации чистая прибыль выросла на 300 тыс. руб., затраты на принятие и реализацию решения составили 100 тыс. руб., капитальные расходы – 200 тыс. руб?
4. Если по итогам года чистая прибыль предприятия составила 500 тыс. руб., затраты на управление составили 1000 тыс. руб., а себестоимость продукции 1500 тыс. руб., то коэффициент общей экономической эффективности равен?
5. Какова экономическая эффективность принятия управленческого решения, если в результате его реализации чистая прибыль выросла на 250 тыс. руб., затраты на принятие и реализацию решения составили 100 тыс. руб., капитальные расходы – 150 тыс. руб?
6. Какова экономическая эффективность принятия управленческого решения в области снижения себестоимости, если начальный уровень себестоимости составлял 250 тыс. руб., в результате реализации управленческого решения сопоставимый уровень себестоимости составил 150 тыс. руб., затраты на принятие и реализацию решения составили 40 тыс. руб., капитальные расходы – 60 тыс. руб?
7. Если по итогам года чистая прибыль предприятия составила 500 тыс. руб., затраты на управление составили 500 тыс. руб., а себестоимость продукции 1000 тыс. руб., то коэффициент общей экономической эффективности равен?

8. Какова экономическая эффективность принятия управленческого решения в области снижения себестоимости, если начальный уровень себестоимости составлял 400 тыс. руб., в результате реализации управленческого решения сопоставимый уровень себестоимости составил 250 тыс. руб., затраты на принятие и реализацию решения составили 100 тыс. руб., капитальные расходы – 200 тыс. руб.?

9. Какова экономическая эффективность принятия управленческого решения, если в результате его реализации чистая прибыль выросла на 100 тыс. руб., затраты на принятие и реализацию решения составили 10 тыс. руб., капитальные расходы – 20 тыс. руб.?

10. Если по итогам года чистая прибыль предприятия составила 220 тыс. руб., затраты на управление составили 500 тыс. руб., а себестоимость продукции 1100 тыс. руб., то коэффициент общей экономической эффективности равен?

11. Какова экономическая эффективность принятия управленческого решения в области снижения себестоимости, если начальный уровень себестоимости составлял 1000 тыс. руб., в результате реализации управленческого решения сопоставимый уровень себестоимости составил 500 тыс. руб., затраты на принятие и реализацию решения составили 100 тыс. руб., капитальные расходы – 400 тыс. руб.?

12. Какова экономическая эффективность принятия управленческого решения, если в результате его реализации чистая прибыль выросла на 500 тыс. руб., затраты на принятие и реализацию решения составили 150 тыс. руб., капитальные расходы – 350 тыс. руб.?

13. Если по итогам года чистая прибыль предприятия составила 50 тыс. руб., затраты на управление составили 100 тыс. руб., а себестоимость продукции 2000 тыс. руб., то коэффициент общей экономической эффективности равен?

14. Если по итогам года чистая прибыль предприятия составила 80 тыс. руб., затраты на управление составили 300 тыс. руб., а себестоимость продукции 800 тыс. руб., то коэффициент общей экономической эффективности равен?

15. Если по итогам года чистая прибыль предприятия составила 400 тыс. руб., затраты на управление составили 600 тыс. руб., а себестоимость продукции 4000 тыс. руб., то коэффициент общей экономической эффективности равен?

16. Если по итогам года чистая прибыль предприятия составила 500 тыс. руб., затраты на управление составили 400 тыс. руб., а себестоимость продукции 2000 тыс. руб., то коэффициент общей экономической эффективности равен?

17. Если по итогам года чистая прибыль предприятия составила 110 тыс. руб., затраты на управление составили 400 тыс. руб., а себестоимость продукции 1100 тыс. руб., то коэффициент общей экономической эффективности равен?

18. Если по итогам года чистая прибыль предприятия составила 500 тыс. руб., затраты на управление составили 1000 тыс. руб., а себестоимость продукции 1500 тыс. руб., то коэффициент общей экономической эффективности равен?

Критерии оценивания:

- 5-10 баллов - выставляется студенту, если: задача решена верно, приведены и аргументированы выводы;

- 0-5 баллов - выставляется студенту, если: задача решены верно, выводы требуют корректировки и дополнения.

Максимальное количество баллов – 60.

Тесты

1. Укажите, что характерно для компании в отношениях между руководителями и подчиненными?

(А) по возможности желательно, чтобы человек всю свою жизнь остался на одном рабочем месте, где он приобретает определенный опыт, что соответственно повышает эффективность работы

(В) отсутствие дифференцированного отношения к людям

(С) для успешной работы в компании важно, какое учебное заведение закончил сотрудник и с какими отметками

(D) при всех положительных качествах свободы дискуссии в большой компании она нарушает режим работы

2. Как следует отнестись к накоплению информации о проблеме?

(А) чем больше информация, тем лучше

(В) избыток информации также вреден, как и ее недостаток

(С) получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя

(D) избыточный объем информации – залог успеха

3. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Макклелланда?

(А) успех

(В) деньги

(С) свобода

(D) безопасность

4. Основные функции управления

(А) планирование, контроль

(В) планирование, организация, мотивация, контроль

(С) организация, мотивация

(D) организация, мотивация, контроль

5. Пределом использования автоматизации является

(А) ограниченность наших знаний

(В) квалификационный уровень обслуживающего персонала

(С) невозможность исключения непредвиденных ситуаций

(D) несовершенство техники

6. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?

(А) установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников

(В) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом

(С) принятием решения аудитивно, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон

(D) уменьшением выгоды

7. Что такое «Социотехническая система» организации с высокой технологией производства?

(А) всеобщая компьютеризация производства

(В) развитие социальной сферы

(С) профессиональный рост работников

(D) интегрирование персонала и технологии, делегирование ответственности за конечный результат

8. Целью планирования деятельности организации является

(А) обоснование затрат

(В) обоснование сроков

(С) определение целей, сил и средств

(D) обоснование численности работников

9. Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в
- (А) отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами
 - (В) наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром
 - (С) замкнутости элементов системы самих на себя
 - (D) наличии взаимодействия с внешней средой
10. Основным в управлении по целям является выработка целей
- (А) сверху вниз по цепи инстанций
 - (В) снизу вверх
 - (С) снизу вверх и сверху вниз
 - (D) по матричной схеме
11. Определите основные характеристики внешней среды для организации
- (А) все перечисленное
 - (В) взаимосвязанность факторов, сложность
 - (С) сложность и подвижность
 - (D) взаимосвязанность и неопределенность
12. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?
- (А) для оптимального решения комплексной задачи
 - (В) для сохранения «группового» стиля работы
 - (С) для проверки квалификации рабочих
 - (D) все перечисленное
13. Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?
- (А) созданы филиалы предприятия в пяти городах
 - (В) созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам
 - (С) созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели
 - (D) созданы отделы на предприятии, равные по численности
14. К какому типу построения управления относится следующая ситуация: «Строительство трубопровода включает в себя ряд технологических операций: подготовительные работы, земляные работы (устройство траншей), сварочные работы (сварка труб в нитку), изоляция и укладка трубопровода в траншею и др.? Руководство производством каждого вида работ возложено на начальника специального строительного управления. Информация о каждом процессе поступает управляющему строительным трестом, а от него начальнику управления»?
- (А) матричная система управления
 - (В) функциональная система управления
 - (С) линейная система управления
 - (D) ни одна система не подходит
15. Какая обратная связь имеет большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации?
- (А) положительная
 - (В) корреляционная
 - (С) неопределенная
 - (D) отрицательная
16. Планирование действий - это
- (А) создание следующего звена между постановкой цели и программой ее реализации
 - (В) уточнение ролей
 - (С) выявление обстоятельств, которые необходимо учитывать для достижения цели
 - (D) оценка затрат времени для каждой операции
17. Из перечисленных менеджеров: 1. Генеральный директор и члены правления. 2. Руководители самостоятельных органов. 3. Руководители цехов. К высшему звену управления относятся:
- (А) 1, 2
 - (В) 2
 - (С) 1, 2, 3
 - (D) 1

18. Поведение, ориентированное на контроль – это
- (А) действия подчиненных направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности
 - (В) ориентирование на заниженные цели
 - (С) использование того, что контролеры не знают досконально деятельность подчиненных им сотрудников
 - (D) ориентирование на завышенные цели
19. Что означает «принять решение»?
- (А) перебрать все возможные альтернативы
 - (В) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы
 - (С) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы
 - (D) отдать распоряжение к реализации конкретного плана
20. Линейная организация управления позволяет сформулировать управленческую структуру, которая является:
- (А) гибкой
 - (В) саморегулируемой
 - (С) стабильной и прочной
 - (D) все перечисленное
21. Ключевым фактором в любой модели управления являются:
- (А) люди
 - (В) средства производства
 - (С) финансы
 - (D) структура управления
22. Внешняя среда прямого воздействия на организацию – это:
- (А) акционеры, конкуренты, поставщики
 - (В) потребители, торговые предприятия, местные органы
 - (С) все перечисленное
 - (D) правительственные органы, местные органы
23. Организация - это
- (А) группа людей, объединенная общей целью
 - (В) группа людей, владеющая средствами производства
 - (С) группа людей, деятельность которых координируется
 - (D) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
24. Менеджмент в основном занимается системами
- (А) открытыми
 - (В) закрытыми
 - (С) закрытыми и подсистемами закрытого типа
 - (D) закрытыми и подсистемами открытого типа
25. Какому типу отношений соответствует взаимоотношения мастера и начальника цеха?
- (А) функциональные отношения
 - (В) материальные отношения
 - (С) линейные отношения
 - (D) отношения управленческого аппарата
26. Ступени мотивации по Маслоу - это
- (А) потребность развития и признания
 - (В) потребность развития и признания, социальная потребность и потребность в защищенности, основные потребности
 - (С) социальная потребность и потребность в защищенности
 - (D) основные потребности
27. Какая функция не свойственна процессному подходу к управлению по Файолу?
- (А) планирование работ
 - (В) организация работ
 - (С) независимость суждений менеджеров по отдельным направлениям (программам)

(D) контроль

28. На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?

(A) работа с людьми

(B) работа с людьми и информацией

(C) работа с предметами и людьми

(D) работа с людьми, работа с людьми и информацией и работа с предметами и с людьми

29. Сущность ситуационного подхода состоит:

(A) знание методов профессионального управления, доказавших свою эффективность; умение предвидеть последствия применяемых методик и концепций

(B) правильное интерпретирование ситуации, определение наиважнейших факторов

(C) все перечисленное

(D) применение способов действия, вызывающих наименьший отрицательный эффект в данной ситуации, с обеспечением максимальной эффективности

30. Правило - это

(A) последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению

(B) гарантия выполнения конкретных действий конкретными способами в специфической единичной ситуации

(C) конкретно сформулированный опыт прошлого

(D) последовательность операций

31. Что называется «социотехническими системами»?

(A) люди, участвующие в процессе производства

(B) компьютеры

(C) станки с программным управлением

(D) компьютерные системы, заменяющие определенное число работников

32. Какие существуют аспекты человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению?

(A) все перечисленное

(B) поведение отдельных людей, поведение людей в группах

(C) характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера

(D) влияние менеджера на поведение отдельных людей и групп

33. Основными компонентами модели коммуникации являются:

(A) объект, субъект, взаимодействие

(B) источник, сообщение, канал, получатель

(C) объект, субъект, влияние, обратная связь

(D) внешняя среда, внутренняя среда, взаимодействие

34. В чем заключается принцип единства управления?

(A) у любого служащего (работника) может только один руководитель

(B) полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен нести один человек

(C) число лиц, находящихся в эффективном управлении лимитировано

(D) ответственность за работу коллектива несет группа руководителей

35. В каких случаях обращаются к качественным методам прогнозирования?

(A) отсутствие возможности получить информацию другими методами

(B) нехватка информации, получаемой количественными методами прогнозирования

(C) сроки, отведенные на решение проблемы, очень ограничены

(D) при отсутствии достаточных средств на проведение прогнозов

36. Конечной целью менеджмента является

(A) развитие технико-экономической базы фирмы

(B) обеспечение прибыльности фирмы

(C) рациональная организация производства

(D) повышение квалификации и творческой активности работника

37. Наиболее частым источником конфликтов при изменении правил и процедур работы является

(A) ущемление чьих-либо интересов

- (B) способ, каким руководство сообщает о новых правилах
- (C) нежелание людей изменять сложившийся характер работы
- (D) неясность цели, которую преследуют эти изменения

38. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?

- (A) интенсификация мыслительного процесса
- (B) анализ нестандартных решений
- (C) выявление альтернатив
- (D) вовлечение всех участников в процесс принятия решений

39. Организационная структура – это

- (A) искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевым, материальными ресурсами
- (B) вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена
- (C) система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов
- (D) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях

40. Одной из основных функций менеджмента является

- (A) наблюдение за ходом производства
- (B) методическое обеспечение принятия решений
- (C) планирование
- (D) издание приказов и распоряжений

Инструкция по выполнению:

Тестовые задания выполняются индивидуально. Правильным является один ответ или несколько из предложенных в зависимости от задания.

Критерии оценивания:

Каждый ответ оценивается максимум в 1 балл:

- 1 балл – тестовое задание выполнено правильно, представлен правильный ответ;
- 0 баллов – в тестовом задании дан не правильный ответ.

Максимальное количество баллов – 40 (за 40 тестов).

Вопросы для собеседования

1. Понятие менеджмента. Роль менеджера в малом бизнесе.
2. Методология менеджмента.
3. Функции управления.
4. Основные законы и принципы управления.
5. Различные подходы к управлению организацией (процессуальный, системный, ситуационный).
6. Понятие организации. Типы организационных структур.
7. Внешняя и внутренняя среда организации.
8. Миссия и цели организации.
9. Понятие стратегического управления.
10. Управление как информационный процесс. Предмет труда, средства труда и результат труда руководителя.
11. Общие и специфические функции управления. Их краткая характеристика.
12. Четырехзвенник управления. Характеристика каждого звена.
13. Принцип временной сменяемости руководителей.
14. Принцип «Двоецелия решений».
15. Формы стратегического управления.
16. Стадии выполнения стратегии.
17. Организационные изменения: методы преодоления сопротивления.
18. Эталонные и базовые стратегии развития фирмы.
19. Понятие управленческого решения. Принципы принятия решения.
20. Логическая схема выработки управленческих решений.
21. Стадии процесса принятия управленческих решений.

22. Понятие контроля. Формы контроля. Виды контроля.
23. Понятие и показатели эффективности управления.
24. Управление конфликтами.
25. Причины конфликтов и их назначение.
26. Сущность и классификация конфликтов. Стадии развития конфликта.
27. Значение информации для эффективной деятельности организации.
28. Коммуникации в менеджменте.
29. Модель коммуникационного процесса.
30. Формы делового общения. Законы и приёмы делового общения.
31. Правила ведения переговоров.
32. Природа и причины стрессов. Методы снятия стрессов.
33. Проблемы деловой этики и социальной ответственности организаций.
34. Уровни управления. Требования к профессиональным и личным качествам руководителя.
35. Характеристики методов управления.
36. Системный и ситуационный подходы в управлении.
37. Стили управления. Их преимущества, недостатки и область применения.
38. Понятие стресса в управлении. Особенности управления стрессами в организации.

Студенту за семестр может ответить на 2 вопроса. Максимальная оценка правильного ответа на каждый вопрос 10 баллов.

Критерии оценивания одного ответа на вопрос собеседования:

- 10 баллов - даны аргументированные ответы на поставленные вопросы;
- 5-9 баллов – даны краткие недостаточно аргументированные ответы на поставленные вопросы;
- 2-4 балла – на вопрос дан частичный ответ, который недостаточно аргументирован.
- 0-1 баллов – ответ на вопрос не аргументирован, отсутствует логика рассуждений.

Темы рефератов

1. Методы принятия управленческих решений.
2. Модели принятия управленческих решений.
3. Прогнозирование, его цель и задачи.
4. Планирование как функция управления. Этапы и принципы осуществления функции планирования.
5. Экстраполяционное и нормативное направления постановки целей.
6. Аспекты взаимодействия человека с организацией.
7. Понятие организационной культуры, её структура и содержание.
8. Модели организационной культуры.
9. Управление организационной культурой.
10. Формирование и поддержание организационной культуры.
11. Определение мотивации. Три аспекта мотивации.
12. Процессуальные теории мотивации.
13. Содержательные теории мотивации.
14. Стадии процесса мотивации. Характеристика стадий процесса мотивации.
15. Понятие контроля. Формы контроля. Виды контроля.
16. Понятие и показатели эффективности управления.
17. Управление конфликтами в малом бизнесе.
18. Причины конфликтов и их назначение.
19. Сущность и классификация конфликтов. Стадии развития конфликта.
20. Значение информации для эффективной деятельности организации.
21. Коммуникации в менеджменте.
22. Модель коммуникационного процесса.
23. Формы делового общения. Законы и приёмы делового общения.
24. Правила ведения переговоров.
25. Природа и причины стрессов. Методы снятия стрессов.
26. Проблемы деловой этики и социальной ответственности организаций.
27. Уровни управления. Требования к профессиональным и личным качествам руководителя.

28. Характеристики методов управления малым предприятием.
29. Системный и ситуационный подходы в управлении.
30. Стили управления. Их преимущества, недостатки и область применения.
31. Зарубежные менеджеры – истории успеха.
32. Классификация индивидуальных признаков, имеющих значение при выборе карьеры.
33. Классификация руководителей по уровню и месту, занимаемому в системе управления.
34. Команда менеджера.
35. Культура управленческого труда.

За семестр студент может написать не более одного реферата. Критерии оценивания одного реферата:

20 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в реферате предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;

16-19 баллов, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;

12-15 баллов, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;

0-11 баллов, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом вопросе.

Практические задания

Раздел 2

Задание 1. Предположим, Вас назначили менеджером рабочей группы, которой характерна слабая сплоченность. Как вы поступите в подобной ситуации? По каким параметрам Вы можете определить неформального лидера группы?

Задание 2. Проанализируйте и назовите параметры, предъявляемые к современному менеджеру. Оговорите качества, которыми должны быть у менеджера.

Задание 3. Сформулируйте проблему и осуществите ее декомпозицию, позволяющую определить состав ситуационных факторов, вызвавших ее появление.

Задание 4. Проанализируйте взаимодействие и обоснуйте его конфликтность в такой ситуации. Предприниматель спрашивает налогового инспектора: «Основываясь на чем, вы наложили штраф?». Инспектор: «Разъясним ситуацию». И, применяя документы, объясняет причину штрафа.

Задание 5. Проанализируйте взаимодействие в такой ситуации. Менеджер спрашивает у своего ассистента: «Как вы думаете, что следует сделать, чтобы свести к минимуму опоздания на работу работников предприятия?». Ассистент: «У меня есть определенные мысли по данному поводу».

Задание 6. Проанализируйте взаимодействие в такой ситуации. Менеджер обращается к своему ассистенту с упреком: «Вы не добились своевременности осуществления поставленной руководителем задачи». Ассистент: «Это связано с семейными обстоятельствами».

Задание 7. Вы работаете мастером. В процессе работы ваш помощник повредил дорогостоящее оборудование. Вам следует высказать слова критики в адрес вашего помощника при личном контакте с ним. Каким образом вы накажете своего подчиненного? Сотрудник нарушил условия техники безопасности, кто-то мог пострадать из-за данной безответственности. Как вы поступите, что скажете ему?

Задание 8. Ежедневный спрос на ящики с напитком в продуктовом магазине может быть пять, шесть или семь ящиков. Покажем дерево решений, которое иллюстрирует альтернативы запасов пяти, шести или семи ящиков.

Задание 9. Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на

предложенные

вопросы. На предприятии, не отличавшемся высокой

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

Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?

Задание 10.Предположим, Вы руководитель отдела маркетинга. Вам необходимо выяснить, кто из соображения расходов более выгоден предприятию – коммивояжер или торговый представитель.

Для коммивояжеров предусмотрен оклад 18000 руб. в месяц и 2% комиссионного сбора; для торгового представителя – гарантийный оклад 6000 руб. и 5% комиссионных. Они работают в одной географической области, ожидаемый месячный оборот составит 3200000 руб. Установите, кто

предпочтительнее для фирмы. Определите, при каком обороте в месяц издержки на коммивояжера и торгового представителя одинаковы

Раздел 3

Задание 1.

В связи с расширением дилерской сети фирма провела обучение персонала в количестве 10 чел. Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 2 тыс. ден. ед. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 3 тыс. ден. ед. Определить, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников? Рассчитать эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда.

Задание 2.

Целесообразно ли приобретение новой технологической линии по цене 18000 у.е., если, по прогнозам, сразу же после пуска линии ежегодные поступления после вычета налогов составят 5800 у.е. Работа линии рассчитана на 5 лет. Ликвидационная стоимость равна затратам на её демонтаж. Необходимая норма прибыли составляет 12%.

Задание 3.

Есть предложение увеличить объем производства на 15 %, без изменения структуры производства т. е. придерживается стратегии ограниченного роста. В данном случае для планирования персонала необходимо воспользоваться методом скорректированной экстраполяции, так как наряду с увеличением производства продукции прогнозируется изменение еще двух факторов, влияющих на численность персонала: производительность труда и эффективность использования рабочего времени. **Задание 4.**

Примите решение об изменении численности основных и вспомогательных рабочих цеха, работающего в две смены, если фонд времени одного рабочего в год 1800ч. , коэффициент выполнения норм для основных рабочих – 1,12, для вспомогательных рабочих – 1. В цехе выпускаются изделия: А – 4000шт. в год и Б – 2800шт. в год Трудоемкость изготовления одного изделия соответственно 30 и 40 чел.-ч. Изменение (возрастание) остатков незавершенного производства составляет 650 тыс.руб, удельная трудоемкость 1тыс. руб. незавершенной продукции – 3 чел.-ч. К вспомогательным рабочим относятся: слесари-наладчики, обслуживающие 100 рабочих мест и электрики, обслуживающие 80 рабочих мест. Нормы обслуживания оборудования для слесарей – 5, для наладчиков – 8.

Задание 5.

Производительность может быть измерена различными путями, такими, как затраты труда, капитала, энергии, используемых материалов и т. д. В этой задаче производитель запеченных яблок, продаваемых в супермаркете, способен на имеющемся оборудовании производить 24 порции из одной меры яблок. Его текущие закупки составляют 100 мер яблок в день, и каждая мера требует трех часов на процесс переработки. Предприниматель полагает, что может купить у оптового торговца яблоки лучшего качества по той же цене. В этом случае производитель может увеличить выход до 26 порций из одной меры яблок. Его затраты труда будут возрастать на восемь часов в день.

Как отразится на производительности (количестве порций на час труда) решение предпринять закупки у оптового торговца?

Задание 6.

Группа медиков собирается открыть частную медицинскую фирму. Если рынок будет благоприятным, они будут иметь прибыль \$100000. Если рынок неблагоприятный, они понесут потери \$40000. Они также могут осуществить маркетинговое исследование, которое стоит \$5000. Результаты исследования могут быть благоприятными или неблагоприятными.

Требуется построить дерево решений и отразить на нем свою денежную отдачу.

Задание 7.

Женщина-предприниматель собирается открывать ресторан недалеко от университетского городка. По одному плану проект включает бар с продажей пива, другой план не включает бар. В том и другом случае ее шансы на успех будут 6 (и на провал 4). Ежегодный доход, включая бар, равен 325000 д.ед. Без бара доход составит только 250000 д. ед. Провал при наличии бара был бы оценен 70000 д. ед., а без бара – 20000 д. ед. Выберите вариант для предпринимателя, используя показатель денежной отдачи как критерий решения. Должен ли бизнес-план включать бар.

Задание 8.

Предприятие является малым поставщиком химикатов и оборудования, используемых в фотографии. Один товар, поставляемый им, – это ВС-6. Менеджер обычно имеет запас 11, 12 или 13 ящиков ВС-6 на каждую неделю. За каждый проданный ящик полученная прибыль равна 35 т.р. Так как ВС-6 является реактивом с коротким сроком годности, то в случае непроджи его к концу недели менеджер должен его уничтожить. Он теряет 56 т.р. в каждом случае, когда что-то не продал в конце недели. Вероятность продажи 11 ящиков – .45, 12 ящиков – .35, и вероятность продажи 13 ящиков – .2.

а) Что вы рекомендуете менеджеру делать?

б) Если возможно добавить в ВС-6 ингредиенты, его стабилизирующие, как изменятся ваши рекомендации относительно запаса ВС-6?

Задание 9.

В результате разработки управленческих решений (УР) руководителю организации предложены следующие варианты управленческого решения по трем основным критериям, оцененных в баллах, которые приведены в нижеследующей таблице:

Варианты УР	Критерий №1	Критерий №2	Критерий №3
Альтернатива №1	10	50	100
Альтернатива №2	3	60	100
Альтернатива №3	5	80	90
Альтернатива №4	10	75	95

Какую из альтернатив должен принять руководитель?

Задание 10.

Главный инженер предприятия решает, строить или не строить новую производственную линию, использующую высокую технологию. Если новое оборудование заработает, компания будет получать прибыль 200000т.р. Если не заработает, то компания получит убыток 150000т.р. Главный инженер считает, что шансы на успех нового процесса – 60 %.

Другое решение – проводить дополнительное исследование и тогда решать, пускать или не пускать новую линию. Такое исследование требует затрат 10000т.р. Главный инженер считает, что шанс 50 : 50, что исследование даст благоприятный результат. Если оно успешно, то вероятность того, что оборудование будет работать, – 90 %. Если нет, то только 20 % составляют шанс, что оборудование будет работать. Перед лицом главного инженера – дилемма. Должен ли он проводить исследование и затем принимать решение? Помогите ему проанализировать эту проблему теории решений.

Задание 11.

Предприниматель собирается открыть велосипедный магазин. Он может открыть маленький магазин, большой магазин или ничего не открывать. Возможна пятилетняя аренда здания под магазин, и предприниматель хочет сделать корректное решение. Он также собирается пригласить своего профессора по курсу маркетинга для маркетингового исследования, которое покажет состояние рынка для его сервиса. Из исследования видно, будут ли результаты сервиса благоприятными или неблагоприятными. Постройте дерево решений для предпринимателя.

Задание 12.

У инвестора имеется два варианта вложения денежных средств в новую высокодоходную в перспективе отрасль для организации производства с различной суммой вложения. Специалисты подсчитали, что на стадии становления производства возможны риски финансовых потерь.

Используя данные нижеследующей таблицы, определите какой вариант вложения средств следует принять инвестору.

Показатели	Варианты вложения капитала	
	№1	№2

Сумма собственных средств, млн. руб.	15	49
Максимально возможная сумма убытка, млн. руб.	9,5	21,0

Раздел 4

Задание 1. Фирма, специализирующаяся на производстве компьютеров, свела к минимуму привилегии для всех руководителей отделов. Всем предлагается пользоваться общей автостоянкой и столовой. У руководителей нет собственных кабинетов, в офисах установлены одинаковые перегородки для каждого сотрудника независимо от его должности. Назовите плюсы и минусы такой политики.

Задание 2. Проанализируйте структуру затрат рабочего времени руководителя. Определите свойственные и несвойственные операции для различных категорий управленческих работников. Какие резервы сокращения времени на несвойственные операции управленческих работников Вы можете назвать?

Задание 3. К наиболее распространенным методам мотивации персонала относят: монетарный (денежный) метод; целевой метод (управление по целям); обогащение труда; партисипативное управление (привлечение работников к управлению). От каких факторов, по вашему мнению, зависит какой метод преимущественно использовать в конкретной ситуации? Обоснуйте ваш ответ.

Задание 4. Фирма собирается ввести новую производственную линию. При ее вводе необходимо решить, делать капитальную реконструкцию или текущую реконструкцию существующего завода. Рынок для товара, производимого на новой линии, может быть благоприятным и неблагоприятным. У фирмы существует еще решение ничего не делать. Построить дерево решений, в котором отражены все варианты и состояния, которые имеют свои правильные и логичные места, отражены все возможные альтернативы и состояния.

Задание 5. Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?

Студенту следует выполнить 1 практическое задание. Максимальная оценка правильного выполнения задания 20 баллов.

Критерии оценивания:

- 20 баллов - задание решено верно, результаты интерпретированы, даны аргументированные ответы на поставленные вопросы;
- 10-19 баллов – задание решено верно, результаты интерпретированы, даны краткие недостаточно аргументированные ответы на поставленные вопросы;
- 5-9 баллов - задание решено частично, ответы на поставленные вопросы недостаточно аргументированы.
- 0-4 баллов - задание не решено или разобрана частично, даны неаргументированные ответы на поставленные вопросы, отсутствует логика рассуждений.

Темы докладов

1. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.
2. Задачи менеджмента.
3. Зарубежные менеджеры – истории успеха.
4. Классификация индивидуальных признаков, имеющих значение при выборе карьеры.
5. Классификация руководителей по уровню и месту, занимаемому в системе управления.
6. Команда менеджера.
7. Культура управленческого труда.
8. Менеджер и предприниматель.
9. Менеджмент как процесс, как орган или аппарат управления, как искусство управления, как наука.
10. Определение и основная цель персонального менеджмента.
11. Отечественные менеджеры – истории успеха.
12. Планирование и контроль целей
13. Планирование карьеры.
14. Понятие карьеры.
15. Понятие организации. Формальная и неформальная организация.

16. Профессиональные качества, знания и навыки, организаторские способности менеджера.
17. Профессия менеджера в современном понимании.
18. Проявление качеств менеджера.
19. Система персонального менеджмента.
20. Стадии профессиональной карьеры. Цели и причины карьеры.
21. Стадии развития работника в процессе профессиональной деятельности.
22. Становление профессии "менеджер"
23. Сущность менеджмента в малом бизнесе.
24. Сущность персонального менеджмента
25. Сущность управленческой деятельности.
26. Технология карьеры
27. Технология принятия решения; процесс принятия решений.
28. Типы личности
29. Требования к менеджеру, авторитет менеджера.
30. Уровни управления.
31. Объект и субъект управленческой деятельности.
32. Формирование воли и интеллекта менеджера
33. Формирование этических норм поведения менеджера;
34. Формулирование целей персонального менеджмента
35. Функции и техника персонального менеджмента: постановка цели, планирование, принятие решений, реализация и организация, контроль, информация и коммуникации.
36. Функции менеджмента.
37. Функциональные роли в процессе управления организацией.
38. Цели и причины карьеры.

Студенту в течение семестра можно выполнить не более 2 докладов с презентацией. Максимальная оценка за выполнение каждого доклада 10 баллов.

Критерии оценивания одного доклада с презентацией:

- 10 баллов выставляется, если изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, возможность практической адаптации полученных знаний, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 4-9 балла, если показано наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, возможность практической адаптации полученных знаний, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

- 2-3 балла, если показано наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов;

- 0-1 баллов, если содержание доклада не связано с рассматриваемым вопросом, наличие грубых ошибок и непонимание сущности излагаемого материала, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена, защиты курсовой работы.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 3: два теоретических вопроса и одно практическое задание. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена.

Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

Защита курсовой работы проводится за счет времени, отведенного на освоение дисциплины

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий студенты знакомятся с конкретными путями и методикой планирования и экономического обоснования создания новых предпринимательских структур, повышением эффективности производства и технико-экономического обоснования оптимальных вариантов хозяйственного руководства на предприятии. Усваивают цели, задачи, объекты, средства, методы использования экономических законов хозяйствования для расширения внешних связей при реализации проектов, направленных на развитие организации, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки принятия экономических решений для разных типов хозяйствующих субъектов, даются рекомендации для самостоятельной работы.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент может:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

Методические рекомендации по написанию, требования к оформлению реферата

Цель написания реферата - углубить знания студентов, полученные ими в ходе теоретических и практических занятий, привить навыки самостоятельного изучения проблем, связанных с отраслевой организацией рынков.

Значение состоит в том, что студенты не только закрепляют, но и углубляют полученный теоретический материал. Вместе с тем, реферат является инструментом проверки подготовки студентов к самостоятельной работе, а также важной формой развития навыков исследовательской работы.

Реферат должен быть написан на высоком теоретическом уровне. При написании его необходимо обобщить теоретический материал по избранной теме с использованием статей и публикаций в периодической печати. Изложение темы должно быть конкретным, последовательным.

Реферат выполняется на стандартных листах бумаги формата А4 (210x297 мм ± 10 мм).

Общий объем реферата не должен превышать 15-20 страниц машинописного текста. Печать производится через 1,5 интервала, размер шрифта 14 (TimesNewRoman), с выравниванием по ширине.

Левое поле листа 30 мм, правое - 10 мм, верхнее - 20 мм, нижнее 20 мм. Текст должен оформляться абзацами с отступом 1,25-1,27 см.

Все заголовки в тексте должны выделяться, причем каждый раздел (главу) необходимо начинать с новой страницы. Наименование раздела выделяется прописными (заглавными) буквами, жирным шрифтом, в конце точка не ставится. После заголовка раздела через один интервал строчными буквами (первая прописной) пишется наименование подраздела. Текст подраздела начинается ниже заголовка на один интервал. Нумерация разделов, подразделов,

пунктов основной части текста ведется арабскими цифрами, после номера ставится точка. Разделы имеют сквозную нумерацию в пределах работы, а подразделы – в пределах раздела. Первая цифра номера подраздела указывает номер раздела, вторая – номер подраздела.

Все страницы текста имеют сквозную нумерацию. Номер страницы проставляется арабскими цифрами в правом верхнем углу страницы. Титульный лист включают в общую нумерацию страниц отчета. Номер страницы на титульном листе не проставляют.

Формулы, таблицы, иллюстрации (графики, схемы, диаграммы) следует располагать в курсовой работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. Иллюстрации, формулы и таблицы следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. На все иллюстрации должны быть даны ссылки.

Все сноски и подстрочные примечания печатаются только на той странице, к которой они относятся.

Ссылки на использованные источники следует приводить:

- либо в квадратных скобках, указывая порядковый номер источника, указанный в «Списке использованной литературы» с указанием страницы источника;
- либо подстрочно с указанием автора работы, ее названия, места и года издания, номера страницы, на которую делается ссылка.