



МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Казанский государственный аграрный университет»
(ФГБОУ ВО Казанский ГАУ)

Институт экономики

Кафедра управления сельскохозяйственным производством

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор – проректор
по учебно-воспитательной работе
проф.  Е.Г. Зиганшин

2020 г.

Фонд оценочных средств
«МЕНЕДЖМЕНТ»

по направлению подготовки
38.03.01 Экономика



Направленность (профиль) подготовки

«Финансовое управление в коммерческих организациях и муниципальных образованиях»

Уровень
бакалавриат

Форма обучения
Очная, заочная

Казань – 2020

Составитель: Валеева Гульнара Анасовна, к.э.н., доцент

Фонд оценочных средств обсужден и одобрен на заседании кафедры управления сельскохозяйственным производством 28 апреля 2020 года (протокол №9)

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент  Савушкина Л.Н.

Рассмотрена и одобрена на заседании методической комиссии Института экономики «12» мая 2020 года (протокол №11)

Пред. метод. комиссии, к.э.н., доцент  Гатина Ф.Ф.

Согласовано:
Директор Института экономики,
к.э.н., доцент

 Низамутдинов М.М.

Протокол Ученого совета Института экономики «12» мая 2020 года (протокол №9)

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения ОПОП бакалавриата по направлению обучения 38.03.01 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Менеджмент».

Таблица 1.1 – Требования к результатам освоения дисциплины

ОПК-4 Способность собирать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов	Первый этап	Знать - способы сбора исходных данных необходимых для расчета экономических показателей; - способы анализа исходных данных необходимых для расчета социально-экономических показателей; - методы расчета социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов.
		Уметь - применять способы сбора исходных данных необходимых для расчета экономических показателей; - применять способы анализа исходных данных необходимых для расчета социально-экономических показателей; - применять методы расчета социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов.
		Владеть - способами сбора исходных данных необходимых для расчета экономических показателей; - способами анализа исходных данных необходимых для расчета социально-экономических показателей; - методами расчета социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов.

2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Таблица 2.1 – Показатели и критерии определения уровня сформированности компетенций

Компетенция, этапы освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения		
		Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо

ОПК-4 Способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов Первый этап	Знать - способы сбора исходных данных, необходимых для расчета экономических показателей; - способы анализа исходных данных, необходимых для расчета социально-экономических показателей; - методы расчета социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов	Не знает базовых способов сбора и анализа исходных данных, необходимых для расчета экономических показателей.	Знание базовых способов сбора и анализа исходных данных, необходимых для расчета экономических показателей.	Знание основных способов сбора и анализа исходных данных, необходимых для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов.
	Уметь - применять способы сбора исходных данных, необходимых для расчета экономических показателей; - применять способы анализа исходных данных, необходимых для расчета социально-экономических показателей; - применять методы расчета социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов	Не умеет применять базовые способы сбора и анализа исходных данных, необходимых для расчета экономических показателей.	Умение применять базовые способы сбора и анализа исходных данных, необходимых для расчета экономических показателей.	Умение применять основные способы сбора и анализа исходных данных, необходимых для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов.
	Владеть - способами сбора исходных данных, необходимых для расчета экономических показателей; - способами анализа исходных данных, необходимых для расчета социально-экономических показателей; - методами расчета социально-экономических показателей, характеризующих	Не владеет базовыми способами сбора и анализа исходных данных, необходимых для расчета экономических показателей.	Владение базовыми способами сбора и анализа исходных данных, необходимых для расчета экономических показателей.	Владение основными способами сбора и анализа исходных данных, необходимых для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов.

	деятельность хозяйствующих субъектов			
--	--------------------------------------	--	--	--

Таблица 2.2 – Карта компетенции

Коды компетенции	Наименование компетенции	Структурные элементы компетенции (в результате освоения дисциплины обучающийся должен знать, уметь, владеть)	Этапы формирования компетенции в процессе освоения ОПОП*	Виды занятий формирования компетенции
ОПК-4	Способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов	Знать - способы сбора исходных данных необходимых для расчета экономических показателей; - способы анализа исходных данных необходимых для расчета социально-экономических показателей; - методы расчета социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов.	1	Лекции
		Уметь - применять способы сбора исходных данных необходимых для расчета экономических показателей; - применять способы анализа исходных данных необходимых для расчета социально-экономических показателей; - применять методы расчета социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов.	1	Практические
		Владеть - способами сбора исходных данных необходимых для расчета экономических показателей; - способами анализа исходных данных необходимых для расчета	1	Практические

		социально-экономических показателей; - методами расчета социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов.		
--	--	---	--	--

Описание шкалы оценивания

1. Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, не овладевшему ни одним из элементов компетенции, т.е. обнаружившему существенные пробелы в знании основного программного материала по дисциплине, допустившему принципиальные ошибки при применении теоретических знаний, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине.

2. Оценка «удовлетворительно» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», т.е. проявившему знания основного программного материала по дисциплине в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, знакомому с основной рекомендованной литературой, допустившему неточности в ответе на экзамене, но в основном обладающему необходимыми знаниями для их устранения при корректировке со стороны экзаменатора.

3. Оценка «хорошо» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать» и «уметь», проявившему полное знание программного материала по дисциплине, освоившему основную рекомендованную литературу, обнаружившему стабильный характер знаний и умений и способному к их самостоятельному применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности.

4. Оценка «отлично» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», «уметь» и «владеть», проявившему всесторонние и глубокие знания программного материала по дисциплине, освоившему основную и дополнительную литературу, обнаружившему творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний.

5. Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно».

6. Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Вопросы к зачету (в устной форме)

1. Подходы к определению понятия «менеджмент».
2. Основные категории менеджмента.
3. Основные исторические этапы развития практики менеджмента.
4. Предпосылки формирования менеджмента как науки.
5. Основные положения школы научного управления.
6. Классическая (административная) школа управления, ее основные концепции.

7. Школа психологии и человеческих отношений. Основные положения доктрины «человеческих отношений».

8. Основные направления школы науки управления, ее методологические подходы.

9. Характеристика американской модели менеджмента; основные факторы, определяющие ее формирование. Опыт управления в американских фирмах.

10. Сущность японской модели менеджмента.

11. Западноевропейская модель менеджмента. Основные положения социального рыночного хозяйства.

12. Развитие менеджмента в России. Особенности управления в условиях общественной формы собственности.

13. Формирование рыночного механизма управления в России.

14. Организация как открытая система управления. Законы организации.

15. Организационно-правовые формы предпринимательства.

16. Организация как процесс создания структуры. Полномочия и ответственность.

17. Типы административного аппарата.

18. Линейно-функциональная структура управления, ее преимущества и недостатки.

19. Дивизиональная структура управления, ее преимущества и недостатки.

20. Адаптивные структуры управления.

21. Бюрократический тип структур, его характерные черты.

22. Корпоративная культура.

23. Организационные структуры предприятий будущего: виртуальные корпорации, многомерные организации.

24. Природа и классификация функций менеджмента.

25. Целеполагание в процессе менеджмента. Миссия и ее функции.

26. Иерархия целей. Управление по целям.

27. Прогнозирование как составная часть планирования.

28. Стратегическое планирование, выбор стратегии развития предприятия. Опыт разработки стратегии в зарубежных фирмах.

29. Текущее планирование. Направления и ориентиры текущих планов.

30. Организация как функция управления.

31. Координация как функция управления, ее основные задачи.

32. Мотивация как функция управления. Основные задачи процесса мотивации.

Проблемы мотивации персонала в России.

33. Основные направления эволюции современных теорий мотивации.

34. Содержательные теории мотивации.

35. Процессуальные теории мотивации.

36. Контроль как функция управления.

37. Виды контроля и характеристики его эффективности.

38. Влияние материальной, властной и духовной мотивации на выбор методов управления; комплексный подход к применению методов управления.

39. Организационно-распорядительные методы управления: характеристика, разновидности.

40. Экономические методы управления: характеристика и особенности.

41. Социально-психологические методы управления и их значение для развития социальной активности персонала и коллектива в целом.

42. Сущность и роль управленческих решений; их классификация; требования к управленческим решениям.

43. Этапы принятия управленческого решения.

44. Моделирование в принятии решений. Типы моделей.

45. Формальные и неформальные группы, их характеристика.
46. Характеристика основных теорий лидерства. Типы лидеров.
47. Формы власти и способы ее реализации; сильные и слабые стороны различных форм власти.
48. Демократический стиль управления, его характеристика.
49. Либеральный стиль управления, его характеристика.
50. Авторитарный стиль управления, его характеристика.
51. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям.
52. Основные составляющие психологической структуры личности: направленность, способности, характер.
53. Социальные основы формирования личности.
54. Личность в системе управления. Основные черты, характеризующие личность.
55. Конфликты в менеджменте; виды конфликтов.
56. Основные причины возникновения конфликтов.
57. Способы преодоления конфликтов.
58. Процесс изменений в организации и управление им.
59. Причины сопротивления персонала организационным изменениям.
60. Самоменеджмент руководителя.

Варианты заданий для интерактивных занятий и самостоятельную работу

Тема. Анализ существующей организационной структуры и структуры управления в сельскохозяйственных предприятиях

Цель занятия:

Изучить методику и анализ организационной структуры и структуры управления сельскохозяйственных предприятий, их внутрихозяйственных отражений в современных рыночных отношениях.

Контрольные вопросы:

- 1 Сущность содержания структуры управления.
- 2 Требования предъявляемые к структуре управления.
- 3 Основные предложения по дальнейшему совершенствованию структуры управления.

Задания

1. По данным студентов приведенных из хозяйства, где они проходили производственную практику, начертить схему существующей организационной структуры и структуры управления хозяйства.
2. Дать характеристику существующей организационной структуры и структуры управления хозяйства: по составу и управленческим связям, практику организации производства, ступенчатости.
3. Начертить схему организационной структуры и структуры управления для рыночных условий.

Методические указания:

Организационная структура представляет собой совокупность подразделений хозяйства производственного, вспомогательного, культурно-бытового и хозяйственного

назначения, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделения труда внутри сельскохозяйственного предприятия.

Структура управления - это совокупность звеньев и отдельных работников управления, порядок их соподчиненности и взаимосвязи между собой.

1. Задание выполняется с применением данных приведенных студентами с производственной практики, проводится анализ размера хозяйства и его внутрихозяйственных подразделений.

Показатели	В сего по хозяйств у	в т.ч. по отдельным (комплексным бригадам арендным коллективам)			
		1	2	3	4
Всего земли, га из них сельхозугодий в т.ч. пашни					
Численность работников, чел.					
Количество ферм, шт.					
Наличие скота, голов крупный рогатый скот в т.ч. коров свиньи овцы					
Населенные пункты, количество в них дворов, количество сред. расстояние до центральной усадьбы, км					
Состояние дорог					
Механические мастерские, шт.					
Гаражи, шт.					
Нефтебазы, шт.					
Строительные бригады, шт.					
Склады, шт.					
Хранилища, шт.					
Столовые, шт					
Дошкольные детские учреждения, шт.					

2. Следует показать состав работников управления и какие связи между ними существуют, определить цели организационной структуры, принцип организации производства. Оценить фактическую структуру с требованиями к ней, используя конкретные условия формы хозяйствования.

3. На основе анализа существующей организационной структуры и структуры управления разработать предложения по совершенствованию отдельных подразделений, служб.

Тема. Проектирование и построение структуры управления в сельскохозяйственных предприятиях.

Цель задания

Изучить методику проектирования структуры управления производством сельскохозяйственных предприятий, учитывая рыночные отношения.

Контрольные вопросы:

- 1 Содержание структуры управления
- 2 Характеристика связей и видов соподчиненности.
- 3 С какой целью рассчитывается коэффициент линейности.

Задание

1. Изучить факторы, влияющие на строение структуры управления производством в сельскохозяйственных предприятиях.
- 2 Построить схему структуры управления сельскохозяйственного предприятия и его проект, принимая за основу организационную структуру.
3. Рассчитать коэффициент линейности руководителя, главных специалистов.
4. Дать оценку нагрузки работников управления на разных ступенях и сопоставить их с существующими нормами. Так, руководителю хозяйства должны быть подчинены 5-8 руководителей производства и 7-8 руководителей служб и отделов, начальнику цеха 8-10 специалистов и руководителей подразделений, бригадиру и заведующему фермой 20-25 человек.
5. Провести сравнительную оценку существующей и вновь разработанной структуры управления. Полученные данные занести в таблицу.
- 6 Рассчитать экономическую эффективность проектируемой структуры управления.

Методические указания

Задание выполняется по материалам хозяйства, где студент проходил производственную практику. Используются имеющиеся на кафедре схемы и другие материалы.

При формировании структуры важно учитывать ряд факторов, влияющих на нее с требованиями, соответствующими принципами:

- 1 Структура управления должна обеспечивать реализацию принципа демократического централизма на всех уровнях и укреплять единоначалие и персональную ответственность.
- 2 По отношению к каждому звену, работнику должен соблюдаться принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности, что обеспечивает условие для принятия четких, оперативных решений.
- 3 Принцип оптимальной звенности - количество ступеней управления должно быть объективно необходимым для обеспечения оперативного управления.
- 4 Структура управления должна соответствовать принципу распространенности контроля, в подчинении у руководителя не должно быть работников выше нормы управляемости.
- 5 Принцип исключения работ, то есть руководитель не должен выполнять работу, которую может выполнить его подчиненный.
- 6 Принцип четкого разграничения линейного и функционального руководства - каждое производственное и функциональное звено должно иметь четкие установленные функции.

- 7 Принцип гибкости и надежности функционирования - структура управления должна своевременно реагировать на изменение внешних и внутренних условий, обеспечивать достоверность передачи информации.
- 8 Принцип экономичности заключается в том, что требует от управления эффект должен достигаться при минимальных затратах на управленческий аппарат, экономном использовании трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

На основе организационной структуры предприятия вычерчивается схема структуры управления хозяйства. На схеме отражаются все руководители внутрихозяйственных подразделений, система соподчинения и взаимосвязи всех служб, участвующих в управлении. Следует уделить внимание системе соподчинения по линейным и функциональным связям.

Анализ соподчиненности работников управления в структуре управления.

Наименование должностей	Количество связей			Коэффициент линейности
	линейных	функциональных	всего	
1) Руководитель хозяйства				
2. Гл. агроном				
3. Гл. зоотехник				
4. Гл. инженер				
5. Гл. экономист				
6. Гл. бухгалтер				
Итого				

Коэффициент линейности определяется как отношение линейных связей к сумме линейных и функциональных связей

Таблица 1- Сравнительная оценка существующей и предлагаемой структуры управления

Показатели	В существующей	В предлагаемой
Численность АЧП		
Количество ступеней управления		
Непосредственно подчинена:		
бригадиру		
управляющему		
гл.специалисту		
директору		
Количество связей:		
линейных		
функциональных		
Соотношение руководителей и специалистов		

Таблица 2 - Определить экономическую эффективность проектируемой структуры управления

Показатели	До рационализации	После рационализации
1) Производство валовой продукции:		

- на 100га сельхозугодий, тыс.руб • на 1 работника занятого в сельскохозяйственном производстве • на 1 работника УП 2) Удельный вес заработной платы работников управления в общем фонде заработной платы 3. Удельный вес затрат на управление в себестоимости продукции	
--	--

Тема. Разработка положения о структурном подразделении

Цель занятия:

Овладеть методикой составления, согласования и утверждения положения о внутрихозяйственном подразделении

Задание

По рекомендации преподавателя ознакомиться с предложенным положением о подразделении, на основе которого разработать проект «Положения» с учетом условий хозяйства, где студент проходил производственную практику.

Контрольные вопросы по теме:

- 1 Назначение Положения о внутрихозяйственном подразделении.
- 2 Методика разработки настоящего документа.
- 3 Порядок введения в действие, внесения изменений и контроля выполнения Положения о внутрихозяйственном подразделении.

Методические указания

Последовательно ознакомиться с каждым разделом рекомендованного Положения о подразделении, критически оценивая состав этого документа. Документ должен включать следующие разделы: 1. Общие положения. 2. Производственно-хозяйственная деятельность. 3. Управление внутрихозяйственных подразделений. 4. Права и ответственность.

В разделе «Общие положения» указывается назначение службы , подразделения (место в структуре управления, подчиненность, какие объекты имеются в подчинении, состав и порядок утверждения структуры и штатов).

Раздел «производственная деятельность» регламентирует порядок работы подразделения, а также формы и методы воздействия ее на организацию управления в подчиненных ей объектах.

В разделе определяется координация деятельности подразделения с деятельностью смежных подчиненных и вышестоящих подразделений, порядок проведения совещаний и инструктажа работников и другие мероприятия, входящие в компетенцию службы, порядок учета и оценки работы. Указываются основные взаимосвязи и взаимоотношения с другими подразделениями и должностными лицами.

В разделе «Права и ответственность», определяется компетенция службы по реализации закрепленных за ней функций, а также устанавливается порядок осуществления предоставленных прав. Формируется и реализуется это в виде обязанностей, прав и

ответственности руководителя подразделения, которые устанавливаются в этом разделе. Руководитель подразделения руководит всей деятельностью, определяет права и обязанности, вытекающие из Положения и несет ответственность за выполнение предусмотренных задач.

Тема. Разработка должностных инструкций менеджера в сельскохозяйственном предприятии

Цель занятия

Научиться определить должностное положение, задачи, обязанности, права и ответственность менеджера в сельскохозяйственном предприятии.

Задание:

По рекомендации преподавателя ознакомиться с одной из должностных инструкций и дать практическую оценку.

Составить должностную инструкцию на менеджера.

Контрольные вопросы:

1. Назначение должностной инструкции.
2. Значимость разделов разработанного документа.
3. Порядок введения в действие должностной инструкции.

Методические указания:

Изучив предложенную должностную инструкцию, разработать этот документ, содержащий примерно такие разделы:

- 1 Общие положения;
- 2 Задачи;
- 3 Права;
- 4 Ответственность;
- 5 Оценка деятельности.

Общие положения

Предназначение данной должности: кто назначает (заключает трудовой договор) и увольняет; какими документами руководствуется; методы работы; служебные взаимосвязи (линейная, функциональная соподчиненность); квалификационные требования к занятию данной должности (образование, практические новинки и умения, способности).

Задачи

Данный раздел необходим для обобщенного, цельного представления о направлениях деятельности работника, для взаимоувязки этих направлений, творческого подхода и определению функций и действий, их последовательности и методов выполнения. Задачи должны отвечать на вопрос — что необходимо решить для достижения целей конкретной должности.

Права

Последовательно излагается, кому иметь право давать задания, кого привлекать к совместной работе, кого контролировать, чью работу оценивать, представлять на поощрение

или наказание, в представлении интересов коллектива в органах управления. Права должны представлять работнику возможность решить все задачи и выполнить все трудовые функции.

Ответственность

В этом разделе указывается на то, что работник несет ответственность за решение задач и выполнения трудовых функций, приведенных в данной должностной инструкции.

Тема. «АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ»

(Деловая игра)

Принимать управленческое решение – это право и обязанность руководителя. Различают следующие виды принятия управленческих решений:

А) Интуитивное решение. Оно основывается на собственном ощущении того, что сделан правильный выбор.

Б) Решение, основанное на суждении. Такое решение принимается на основе опыта прошлого, то есть принимается то решение, который принесло успех раньше в аналогичной ситуации.

В) Рациональное решение, которое принимается в результате экономического обоснования.

Технология принятия управленческого решения включает несколько этапов:

Этап 1. Анализ ситуации и сбор информации о проблеме, которую следует разрешить.

Этап 2. Диагностика проблемы.

Проблемой необходимо считать не достижение того, что было запланировано. Проблемой также следует считать возможность организации работать ещё эффективнее. Например: если дела в организации идут хорошо, что можно сделать, чтобы они шли ещё лучше?

Этап 3. Определение критериев выбора.

Прежде, чем рассматривать варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будут производиться их сравнение и выбор наилучшего варианта. Эти показатели принято называть критериями выбора.

Этап 4. Разработка альтернатив.

На данном этапе разрабатываются возможные варианты решения проблемы. Они могут отличаться технологией, методами организации труда.

Этап 5. Выбор альтернативы.

Этот этап является наиболее ответственным моментом в работе руководителей. В результате оценки каждого из предлагаемых вариантов выбирается самое эффективное и экономичное решение проблемы (эффективность означает степень достижения поставленной цели, а экономичность – достижение цели с наименьшими затратами).

Этап 6.Согласование решения.

В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, при котором подготавливают, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают – другие, а выполняют – третьи. Поэтому в процессах принятия решений существенную роль играет стадия согласования.

Этап 7.Управление реализацией решения.

Решение необходимо оформить в виде определённого распорядительного акта (приказа или распоряжения). Указывается кто, что, где, когда, как, какими силами и средствами, к какому сроку и с какими результатами должен выполнить решение.

Этап 8.Контроль и оценка результатов.

На этом этапе производится сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

Цель деловой игры

1. Разработка алгоритма решения управленческих проблем.
2. Формирование навыков коллективной выработки решений.

Исходная информация

Как известно, искусство менеджера заключается в том, чтобы своевременно предусматривать проблемы и своевременно наметить и реализовать пути решения их. Задание заключается в том, чтобы определить последовательность выполнения менеджером действий, отмеченных в бланке участника игры.

На бланке участника игры в №3 «Индивидуальная оценка» пометить очередность действий при решении проблем от №1 к № 18. При групповой работе то же самое обозначение проставьте в №.4 «Групповая оценка». После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий и заполнения № 5 «Эталон» рассчитайте и заполните гр.6-8.

Бланк участника игры

№	Наименование действия (этапов) принятия управленческого решения	Инди-ви ду-альна я оценка	Груп-по вая оценка	Эталон	Инди-вид у-альная ошибка	Груп- повая ошибка	Отклоне-н ие индивиду альной ошибки от групповой
1	Описание проблемы						
2	Документальное оформление заданий						
3	Определение возможности решения проблемы						
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого						
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме						
6	Оформление решения						
7	Разработка вариантов решения проблемы						
8	Определение существования проблемы						
9	Оценка новизны проблемы						
10	Контроль за выполнением решения						
11	Выбор решения						
12	Оценка вариантов решения						
13	Организация выполнения решения						
14	Постановка заданий исполнителю						
15	Выбор критерия оценки вариантов решения						

16	Установление взаимосвязи с другими проблемами						
17	Формулировка проблемы						
18	Определение причин возникновения проблемы						
	Сумма ошибок						

Рекомендации и порядок проведения деловой игры

Руководитель игры ставит задание на игру, объясняет ее исходные условия и задания участнику. Каждый участник игры принимает самостоятельное решение относительно разработки АРУП, вырабатывает собственное мнение на основе практического опыта решения проблем. Каждая команда путем взаимных консультаций вырабатывает общую идею относительно разработки АРУП. Один из членов команды (ситуативный лидер) докладывает и отстаивает мнение своей команды.

Правила игры

Из 18 действий, отмеченных в бланке участника, нужно последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами от 1 до 18; сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких-либо консультаций с другими игроками. На все непонятные вопросы отвечает только руководитель игры. Каждый игрок об окончании работы сообщает поднятой рукой; потом все игроки разделяются на команды с 5-7 человек и в свободном обмене мнениями (в команде) вырабатывают общее коллективное мнение относительно АРУП. Команды не обмениваются мнениями между собой. Об окончании выполнения задания сообщается поднятием руки; представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доказательствами; руководитель игры фиксирует время принятия как индивидуальных, так и групповых решений.

Модель игры

Руководитель объясняет исходную ситуацию и правила игры. Игрокам раздаются бланки участника игры. Устно даются необходимые объяснения к ним. Участники игры принимают решение по поставленному заданию индивидуально, а затем коллективно в группах. Представитель каждой группы докладывает о принятом решении и его логическое обоснование. Руководитель на основании личных наблюдений анализирует работу участников игры, сообщает результаты, поощряет победителей.

Регламент игры

Игра проводится в один цикл. Приблизительное время этапов игры: объяснение руководителя об игре - 15 мин; индивидуальные разработки участников - 30 мин; коллективные решения участников - 30 мин.; подведение итогов и объявление результатов - 15 мин.

Подведение итогов деловой игры сравнивает индивидуальные и коллективные решения относительно разработки АРУП, сообщает результаты игры, анализирует групповую деятельность ее участников, соотнося ее с полученными результатами.

Критерии оценки

Время выполнения задания; правильность решения задания - типичная ошибка в решении задания при индивидуальной и групповой работе. Каждая конкретная ошибка вычисляется как разница по эталону «Выбор решения - №13», а мнение участника игры - «Выбор решения - №9», следовательно, ошибка равняется 4 единицы.

Единственный критерий - сумма очков. Время работы эквивалентно полученным очкам из расчета: 1 минута - 3 очка. Одна ошибка при выполнении оценивается в одно очко. В индивидуальном и коллективном зачетах побеждает тот, кто набрал наименьшее количество очков. Например, при сравнении результатов двух участников игры получаем: первый тратил 15 мин. и допустил суммарную ошибку 18, а второй - 10 мин. и допустил суммарную ошибку 22. За основу расчета берем 10 мин. Тогда первый игрок в итоге набирает $18 + (15 - 10) * 3 = 33$ очка, а второй - 22. Аналогично сравнивается и групповая работа. Каждое нарушение правил игры штрафует двумя очками.

Тема. Разработка комплексного проекта программно-целевого управления

Цель — овладеть методикой установления цели (целей) деятельности, построения «дерева целей», разработки комплексной программы достижения целей и формирования структуры управления реализацией программ.

Вопросы для самопроверки готовности к занятию

- 1 Цели управления, их роль и значение в системе управления.
- 2 Значение и применение «дерева целей».
- 3 Вспомните, что представляет собой матричная структура управления.

Задание к практической работе

- 1 Выбрать одну тему из приведенного перечня (или предложить собственную), рассчитанных на удовлетворительную, хорошую и отличную оценку (по желанию исполнителя). Масштабы разработок — сельскохозяйственное предприятие, его отрасль, подразделение.

Темы на удовлетворительно:

- 1 Повышение производительности труда в молочном скотоводстве.
- 2 Повышение производительности труда в зернопроизводстве.
- 3 Повышение производительности труда в автопарке.
- 4 Снижение себестоимости мяса КРС.
- 5 Снижение себестоимости кормов (можно выбрать конкретный вид корма).
- 6 Снижение себестоимости тонно-километра перевозок.
- 7 Повышение качества сахарной свеклы, или зерна (по выбору).
- 8 Повышение качества молока, мяса (по выбору).
- 9 Повышение качества услуг ремонтной мастерской.

- 10 Совершенствование структуры использования пашни в хозяйстве.
- 11 Совершенствование структуры машинно-тракторного парка в хозяйстве.
- 12 Совершенствование условий труда (животноводов, механизаторов, специалистов) (по выбору).

На хорошо:

- 13 Повышение уровня рентабельности животноводческой отрасли (например, молочного скотоводства, овощеводства и т.д.) (по выбору).
- 14 Повышение уровня рентабельности растениеводческой отрасли (зернопроизводства, кормопроизводства, картофелеводства, свекловодства и т.д.) (то же).
- 15 Укрепление кормовой базы животноводства.
- 16 Повышение уровня обеспеченности кадрами.
- 17 Совершенствование специализации хозяйства.
- 18 Совершенствование производственной инфраструктуры.
- 19 Совершенствование социальной инфраструктуры производства.

На отлично:

- 20 Повышение эффективности ведения животноводческой отрасли.
21. Повышение эффективности ведения растениеводческой отрасли.
22. Повышение эффективности уровня инженерно-технического обслуживания.
23. Повышение эффективности ведения строительно-ремонтного обслуживания.
24. Повышение эффективности ведения материально-технического обслуживания.
25. Повышение эффективности ведения реализации продукции.
26. Совершенствование организация переработки сельскохозяйственной продукции.
27. Совершенствование организация хранения сельскохозяйственной продукции.
- 28 Совершенствование организация реализации продукции, услуг.
29. Повышение уровня экономической работы в хозяйстве.
30. Повышение эффективности ведения хозяйства (или отрасли или КФХ).
31. Совершенствование организации труда.
32. Совершенствование организации производства.
- 33 Совершенствование управления.

34. Построить «дерево цели» по достижению выбранной цели.
35. На основе «дерева цели» разработать проект комплексной программы реализации цели.
36. Разработать матричную структуру управления реализацией целевой комплексной программы.

Методические указания

Программно-целевой в управлении основан на системном, комплексном и целевом подходах.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД к познанию действительности означает, что объект (явление, процесс) рассматривается, во-первых, как единство взаимосвязанных и взаимодействующих подсистем и элементов, во-вторых, как часть более общей системы, где этот объект сам является подсистемой, взаимосвязанных и взаимодействующих с аналогичными подсистемами и системой в целом. Система во взаимодействии со внешней средой выступает как нечто единое, целое, так как ее внутренние связи (связи подсистем или элементов) устойчивее, чем внешние связи (со средой).

Выявление этих связей, анализ и оценка влияния на поведение подсистемы в целом позволяет провести *пофакторный* анализ рассматриваемого объекта, проблемы, выявления отклонений, их причин, разработать программу улучшения функционирования существующих или конструирования новых систем.

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД означает рассмотрение объекта не только с точки зрения организационной полноты, но и во взаимосвязи со всеми аспектами - экономическими, социальными, политическими, научными, техническими, биологическими и т.п. Комплексность органически входит в системность (но не всякая системность включает комплексность).

ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД означает, что система существует или создается для достижения конкретных результатов - целей, системы целей. Точное и полное определение целей - исходит пункт совершенствования или создания функций и структуры системы.

Программно-целевое управление означает, во-первых, разработку «целевых комплексных программ», во-вторых, управление реализацией последних. Термин «целевые» показывает их ориентированность на конечный результат, «комплексные» - учет всех факторов, необходимых для достижения целей (ресурсов, среды, структуру программы), «программа» - организационная совокупность мероприятий, обеспечивающая перевод конкретной системы из настоящего в требуемое, будущее состояние или создание такой системы.

Задание 2. Выполняется по этапам.

ЭТАП ПЕРВЫЙ. Сначала следует уточнить: тема (проблема) содержит одну цель или их должно быть несколько; возможно ли количественное выражение цели. Уточненная цель называется целью нулевого уровня (главная цель), которая записывается на страничке тетради сверху на середине в прямоугольную клеточку, от которой вычеркивается линия вниз к целям первого уровня (подцелям).

ВТОРОЙ ЭТАП. Проводится пофакторный анализ. Для этого на черновике (другой странице тетради) следует привести возможно полный перечень факторов действующих причин), имеющих отношение к уточненной цели, их состав (сложность) и направленность (положительная или отрицательная), взаимосвязь и взаимодействие. Выделяется (существующая) или конструируется (новая) система, определяется ее вхождение в систему более высокого уровня (в качестве подсистемы). Определяется СРЕДА (множество объектов, не включенных в систему): ближайшая (образуется объектами, связь с которыми существенна) и прочая.

Затем ниже цели нулевого уровня в отдельных клеточках (в ряд) записывают факторы, имеющие наибольшее влияние на достижение цели - это будут цели первого уровня или подцели: с левой стороны страницы входящие в данную систему, далее - входящие в систему более высокого уровня, и, наконец, относящиеся в ближайшую среду.

Эти клеточки соединяют при помощи линий с клеточной нулевого уровня. (Цели первого уровня-подцели по другому можно представить себе как направления деятельности или как задачи, решение которых приводят к достижению цели).

ЭТАП ТРЕТИЙ. Продолжается и завершается декомпозиция (разбиение) цели. Сначала по каждой цели первого уровня-подцели также определяют и записывают возможно полный перечень факторов, способных привести к достижению этой подцели. Данные факторы по другому можно считать путями реализации отдельных направлений деятельности или путями решения задач для достижения главной цели. На «дереве целей» они образуют цели второго уровня и записываются в клеточки нижеследующего ряда аналогично записи целей уровня, и также каждая соединяется с соответствующей целью вышестоящего уровня.

Декомпозиция цели продолжается до достижения конкретных мероприятий (включительно), расчлнять которые нецелесообразно с точки зрения их практической реализации.

ЭТАП ЧЕТВЕРТЫЙ. Определяются необходимые ресурсы (виды, объем), затраты, их эффективность.

ЭТАП ПЯТЫЙ. Определение относительной важности целей разных уровней и мероприятий (с использованием коэффициентов важности, ранжирования по значимости, экспертных оценок и т.п.) исключение маловажных из них. Также исключаются мероприятия с относительно низкой эффективностью и мероприятия, не обеспеченные ресурсами.

ЭТАП ШЕСТОЙ. - выявление и использование альтернативных (более реальных и эффективных) подцелей (подподцелей и т.п.) и мероприятий.

После этого возможна оценка эффективности мероприятий в целом т.е. будущей программы.

Задание 3. Из «деревя целей» мероприятия оформляются в проекте комплексной программы в табличную форму организационного плана.

Задание 4. При утверждении проекта комплексной программы (должен быть соответствующий реквизит на документе) назначается руководитель программы, которому должны переданы в функциональное подчинение соответствующие работники путем некоторого перераспределения полномочий и ответственности. Данные должности

приводиться в графиках «ответственный за выполнение» и «исполнители». Все это указывается в существующей структуре управления в виде «матричной структуры» или «управления по программам».

Отчет по работе

1. Проект «дерева целей» по выбранной теме.
2. проект целевой комплексной программы по достижению выбранной цели.
3. Проект структуры управления реализацией программы.

Тема. Управление конфликтом

Цель занятия:

Овладеть методикой изучения социально-психологической атмосферы в коллективе.

Вопросы для самопроверки:

1. Что такое конфликт и виды конфликтов.
2. Имеются ли способы разрешения конфликтов.
3. Влияют ли конфликты на деятельность предприятия.
4. Какова роль менеджера в управлении конфликтом.

Методические указания:

Для определения уровня социально-психологической атмосферы в коллективе используются определенные тесты. Один из тестов может определить отношение работников (студентов) друг к другу: выбор (+), антипатия (—), равнодушие (0).

Предлагаемые вопросы для проведения анкетирования (теста):

1. Кому бы вы обратились для решения важной проблемы для вас?
2. С кем бы хотели работать в одном коллективе?
3. С кем хотели бы проводить свободное время?
4. Кому бы предпочли роль вашего руководителя?
5. С кем хотели бы организовать общественное мероприятие?

После проведенного теста составляется социометрическая матрица для определения степени сплоченности коллектива:

$$K_c = \frac{\sum_{i=1}^n A_{is} + - \sum_{i=1}^n A_{is}}{n * (n - 1)}, \text{ где}$$

K_c — степень сплоченности коллектива;

$\sum_{i=1}^n A_{is} +$ — число положительных выборов;

$\sum_{i=1}^n A_{is} -$ — число отрицательных выборов;

$n * (n - 1)$ — общее число возможных выборов.

Таблица 1 - Социометрическая матрица тестирования работников (студентов)

Кто выбирает	Кого выбирают										Итого		Всего выборов
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Б1													
Б2													
Б3													
Б4													
Б5													
Б6													
Б7													
Б8													
Б9													
Б10													
Итого +													X
Итого —													X
Всего выборов													

Анализ социометрической матрицы выявляет существование различных отношений в коллективе, которых условно можно делить на 4 группы:

- 1 «Избранные» — более 70%;
- 2 «Приемлемые» — от 40 до 70%;
- 3 «Изолированные» — от 20 до 40%;

4 «Отверженные» — менее 20%.

После анализа социометрической таблицы ответьте на контрольные вопросы приведенные в таблице с указанием кода ответа и с помощью преподавателя попробуйте проанализировать ваши ответы.

Контрольные ответы

п/п	Вопрос	Вариант ответа	Код ответа
.	Каков важнейший фактор, определяющий психологический климат в коллективе?	Деятельность руководителя	1
		Наличие или отсутствие успехов в работе	2
		Правильный подбор работников	3
		Дисциплинированность каждого	4
.	Влияет ли психологический климат в коллективе на суждения его членов?	Нет	5
		Да	6
		Редко	7
		Да, если есть конфликт	8
.	Нужно ли находить компромисс в ситуации конфликта?	Да, если есть конфликт затянулся	9
		Нет	10
		Да	11
		Да, если конфликт простой	12
.	Как избежать конфликта в коллективе?	Конфликт должен быть предупрежден	13
		Обеспечить постоянную загрузку работой	14
		Жесткими мерами	15
		Конфликта избежать нельзя	16
.	Является ли конфликтная ситуация результатом неправильных принимаемых решений руководителя?	Не всегда	17
		Определенный ответ дать нельзя	18
		Нет	19
		Да	20
.	Как целесообразно контролировать психологический климат в коллективе?	Анализом конфликтных ситуаций	21
		Индивидуальными беседами	22
		Своевременным выполнением работы	23
		Повышением квалификации работающих	24
	Должно ли эмоциональное напряжение руководителя влиять на общение с	Да	25

.	работающими в коллективе?	Нет	26
		В незначительной степени	27
		Только в сложных ситуациях	28
.	Нужно ли руководителю обращать внимание на неофициальную структуру своего коллектива?	Она не заслуживает внимания серьезного руководителя	29
		Нужно постоянно вникать во все процессы, происходящие в коллективе	30
		Хорошо бы ее знать, но можно обойтись и без этого	31
		Неофициальная структура коллектива - второстепенное явление, поэтому ее знать необязательно	32
.	Чем создается конфликтная ситуация?	Обязательными обстоятельствами	33
		Нет, только субъективным отношением работников к делу и друг к другу	34
		Противоречиями действительности	35
		Как объективными, так и субъективными обстоятельствами, что обуславливает различные способы их разрешения	36
0.	Если конфликт возник, когда необходимо разрешить его?	Не надо торопиться с разрешением конфликта - он заглохнет сам собой	37
		Не имеет большого значения, когда разрешается конфликт	38
		Его нужно вскрывать немедленно	39
		Конфликты разрешаются сами собой, не стоит думать о времени их разрешения	40

Критерии оценки: количество баллов или удовлетворительно, хорошо, отлично

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он, он: продемонстрировал уверенные знания по данной проблеме (не менее 2-х), использовал методы и приемы философского анализа (не менее 2-х); использовал дополнительные литературные источники и Интернет ресурсы (не менее 3-х); показал умение логически и последовательно аргументировать свою точку зрения (не менее 2-х аргументов); проявил высокую активность в обсуждении (не менее 2-х вопросов)

Эссе

Проблемная задача: научиться формулировать свое мнение и уметь его обосновать.

Главная цель - определение умения выделять, формулировать и идентифицировать основания конкретной проблемы, демонстрация навыков критического и логического мышления, владение категориально-понятийным аппаратом менеджмента, проявление

эрудиции и общей научной культуры. Эссе - это особый литературный и научный жанр, который (в нашем случае) предполагает размышление или комментарий **от первого лица** по поводу конкретной проблемы с точки зрения менеджмента или конкретного ученого. Оно представляет собой **собственную** рациональную рефлексию (бук. - отражение разумом) на актуальные проблемы. **Написание эссе помогает взглянуть на конкретную проблему со стороны, дает возможность развить навыки междисциплинарного и комплексного подхода, способствует освоению системного метода.**

Примерные темы эссе

1. Менеджмент как самостоятельная область знаний.
2. Природа управления и исторические тенденции его развития.
3. Основные исторические этапы развития практики менеджмента.
4. Роль промышленной революции в развитии теории и практики управления.
5. Школа научного управления (рационалистическая школа)
6. Концепция «экономического человека» как основа системы Тейлора. Развитие идей Тейлора в трудах его последователей.
7. Классическая (административная) школа управления
8. Школа психологии и человеческих отношений
9. Школа науки управления (количественная школа)
10. Американская модель менеджмента и ее характеристика.
11. Японская модель менеджмента и ее сущность.
12. Характеристика западноевропейской модели менеджмента.
13. Основные этапы развития российского менеджмента в условиях общественной формы собственности.
14. Развитие российского менеджмента в условиях рынка.
15. Организация как открытая система управления. Внутренняя и внешняя среда организации.
16. Законы организации.
17. Организационно-правовые формы предпринимательства.
18. Типы организационных структур: бюрократический и адаптивный.
19. Формирование корпоративных структур. Организационные структуры предприятий будущего.
20. Планирование как стадия процесса управления: постановка целей, прогнозирование, стратегическое и текущее планирование.
21. Иерархический характер системы целей, управление по целям.
22. Основные составляющие функции организации.
23. Организационная культура.
24. Роль координации в управленческом процессе.
25. Коммуникации в управленческом процессе.
26. Первоначальные концепции мотивации. Основные направления эволюции современных теорий мотивации.
27. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
28. Роль функции контроля в процессе управления.
29. Организационно-распорядительные методы управления.
30. Экономические методы управления и их развитие в условиях перехода к рыночным отношениям.
31. Социально-психологические методы управления и их роль на современном этапе.
32. Этапы процесса принятия решения.

33. Моделирование в принятии решений.
34. Формальные и неформальные группы и организации и их характеристика.
35. Проблемы управления неформальной организацией.
36. Общая характеристика теорий и подходов к лидерству.
37. Влияние развития общества в целом на эффективность использования различных форм власти.
38. Современные требования, предъявляемые к менеджеру.
39. Стили управления: авторитарный, демократический и либеральный.
40. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям.
41. Основные черты, характеризующие личность; условия их формирования.
42. Психологическая структура личности.
43. Социальные основы формирования личности.
44. Причины возникновения конфликтов.
45. Стратегии преодоления конфликтов.
46. Основные составляющие оценки эффективности социально-экономических систем.
47. Социальная эффективность управления организацией и критерии оценки.
48. Пути повышения эффективности менеджмента в организации.

Требования: Самостоятельная работа по дисциплине «Менеджмент» представляет собой написание эссе по заданным темам на основе прочтения основной и дополнительной литературы, анализа Интернет-ресурсов.

Компиляция использованных источников не допускается, без их указания (в тексте или списке использованной литературы) цитата не должна превышать более пяти предложений и в общей сумме объема эссе составлять более 1 одной страницы.

Эссе должно быть объемом не более десяти машинописных страниц, включая титульный лист (14 кегель, шрифт Times New Roman, полуторный интервал) и список литературы. Первый титульный лист не нумеруется. На нем указывается: название университета, кафедры; тема, Ф.И.О. студента и направление подготовки, Ф.И.О. преподавателя, время написания.

Критерии оценки: количество баллов: Эссе должно содержать утверждение (тезис), которое студент должен обосновать, со своей точки зрения и привести аргументы (не менее 3-х) в пользу этого утверждения, с использованием рекомендованных учебных материалов и источников по дисциплине.

Вопросы для коллоквиума или индивидуального собеседования

Раздел 1. Эволюция менеджмента. Современные подходы и концепции менеджмента.

1. Раскройте объективные предпосылки возникновения потребности в управлении.
2. В чем состоит различие понятий «менеджмент» и «управление»?
3. Как функционирует механизм управления производством в современных компаниях?
4. Проанализируйте изменение принципов управления в концепциях различных учений.
5. Что представляет собой менеджмент как вид деятельности и как искусство?
6. Каковы основные закономерности развития менеджмента?
7. Какие черты научного подхода свойственны управлению?

8. Раскройте суть системы научной организации труда и ее цели.
9. В чем разница между менеджером и предпринимателем?
10. Какие достижения Генри Форда позволяют считать его выдающимся предпринимателем XX века?
11. Какие роли выполняют в организации руководители низового, среднего и высшего звена.
12. Почему корпоративный дух является важной составляющей любой организации?
13. Раскройте сущность принципа «централизации» и как он реализуется в современных компаниях.
14. Что включают приемы управления человеческими отношениями?
15. Что такое социотехническая система?
16. Как вы оцениваете роль человеческого фактора в современном менеджменте?
17. Сравните теорию системного и ситуационного подходов.
18. Объясните суть системного подхода в современном менеджменте.
19. Что такое «системное мышление» и его роль в совершенствовании личности?
20. Раскройте основные формы привлечения рабочих к управлению, получившие распространение в США в настоящее время.
21. Охарактеризуйте практику подбора кадров в американской и японской моделях менеджмента.
22. Раскройте основные подходы практики менеджмента и эффективного управления американских корпораций в трудах Питера Ф. Друкера «Практика менеджмента» и «Эффективное управление».
23. Изучите опыт работы отдельных японских фирм и изложите их в форме доклада.
24. Изложите суть японской стратегии «кайдзен» для успешных перемен в организации.
25. «Японизация» в менеджменте американских и западноевропейских фирм.
26. Какие принципы государственного регулирования экономики легли в основу формирования немецкой и шведской моделей менеджмента?
27. В чем суть социального партнерства и как этот тип отношений между предпринимателями и работниками реализуется в нашей стране?
28. Индикативное и директивное планирование: их суть и отличие.
29. Сформулируйте основные преимущества и недостатки управления в условиях общественной формы собственности.
30. Обоснуйте необходимость радикальной реформы управления на основе перехода к рыночным отношениям.
31. Какие национальные проекты реализуются в настоящее время в нашей стране?

Раздел 2. Организация как система управления

32. Какие основные переменные в организации следует учитывать руководителю?
33. Раскройте сущность жизненного цикла организации и роль руководителя на каждом из его этапов.
34. Какие виды ФПП существуют согласно российскому законодательству?
35. Каковы причины и последствия крупных перемен в организации?
36. Сформулируйте основные причины неудачи начинаний в области перемен в организации.
37. Роль организационной культуры в успешном осуществлении любых перемен.

Раздел 3. Функции менеджмента

38. Что включает стратегия? Сравните определение этого понятия в различных словарях и учебниках российских авторов.

39. Сформулируйте миссию какой-либо известной вам организации и обоснуйте ее содержание.

40. Изложите основные положения концепции управления по целям.

41. Дайте определение важным терминам организации деятельности людей: принцип соответствия, линейные полномочия, скалярная цепь, единоначалие.

42. Почему делегирование имеет фундаментальное значение для управления?

43. Какие факторы определяют, являются полномочия линейными или аппаратными?

44. В чем заключается разница между властью и полномочиями?

45. Обоснуйте роль неформальных связей в обеспечении горизонтальной координации работ.

46. Роль коммуникаций в обеспечении согласованности всех стадий процесса управления. Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?

47. Информационные системы менеджмента. Приведите примеры обмена информацией в организации.

48. Объясните сущность упрощенной модели мотивации поведения человека потребностями.

49. Какова степень применимости теории ожидания в практике управления?

50. Какие современные теории можно использовать для мотивации персонала сельскохозяйственного предприятия?

51. Рассмотрите поведенческие аспекты контроля.

52. Что понимается под экономической эффективностью контроля?

53. Какая информация является основой контроллинга?

54. Проанализируйте, какие виды контроля применяются в процессе вашего обучения?

Раздел 4. Организационная структура управления

55. Какие факторы обусловили разработку дивизиональных структур?

56. Рассмотрите организационную структуру на примере одной из российских компаний. Проанализируйте ее с точки зрения оптимальности.

57. Что такое «стратегический альянс»?

Раздел 5. Методы управления

58. Каковы основные инструменты государственного регулирования экономики?

59. Назовите наиболее распространенные в менеджменте методы организационного воздействия?

Раздел 6. Процесс принятия управленческих решений

60. Проанализируйте достоинства и недостатки индивидуального и группового принятия решений.

61. Что понимают под критерием выбора решений и как они определяются?

62. Осуществите рациональный подход к принятию решения по поставленной вами проблеме.

Раздел 7. Групповая динамика. Основные теории лидерства

63. Менеджеры и лидеры: общее и различия.

64. Каковы основные качества стратегического лидера?

65. Какими психологическими приемами должен владеть лидер организации?

66. Каковы основные подходы к проблеме лидерства на современном этапе?

Раздел 8. Формы власти и влияния

67. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?

68. Дайте краткое описание концепции баланса власти между руководителями и подчиненными.

69. Какие формы власти, по вашему мнению, являются более действенными на современном этапе развития общества?

Раздел 9. Стили руководства

70. В чем заключается суть адаптационного и инновационного стилей управления?

71. Почему один и тот же стиль управления подходит не всем подразделениям организации?

72. Какой стиль руководства, на Ваш взгляд, будет наиболее эффективным в XXI веке, учитывая происходящие в обществе перемены в культуре и технологии?

Раздел 10. Личность в системе управления

73. Раскройте роль мышления и образования в формировании личности.

74. Что такое системное мышление и его роль в совершенствовании личности.

75. Почему важно для менеджера учитывать личностные особенности подчиненных?

Раздел 11. Конфликты в управлении

76. Приведите примеры функциональных и дисфункциональных конфликтов. Какова их роль в развитии организации?

77. Смоделируйте конфликтную ситуацию и возможные направления ее развития.

78. Какие стратегии преодоления конфликта вы считаете наиболее предпочтительными?

Раздел 12. Факторы эффективности менеджмента

79. Что означает экономическая эффективность в менеджменте? Какие критерии и показатели используются для оценки эффективности управления хозяйственной организацией?

80. Раскройте сущность социальной эффективности управления организацией и ее оценки.

Критерии оценки: количество баллов или удовлетворительно, хорошо, отлично

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он, (например, набрал такое-то количество баллов) он: продемонстрировал уверенные знания во взаимосвязи с практической действительностью (не менее 3-х примеров); показал умение логически и последовательно аргументировать и презентовать свою точку зрения (не менее 2-х аргументов и публичная презентация); проявил высокую активность в обсуждении (не менее 2-х вопросов)

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Приводятся виды текущего контроля и критерии оценивания учебной деятельности по каждому ее виду по семестрам, согласно которым происходит начисление соответствующих баллов.

Лекции оцениваются по посещаемости, активности, умению выделить главную мысль.

Лабораторные занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, активности работы в аудитории, правильности выполнения заданий, уровня подготовки к занятиям.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета или экзамена.

Критерии оценки экзамена в тестовой форме: количество баллов или удовлетворительно, хорошо, отлично. Для получения соответствующей оценки на экзамене по курсу используется накопительная система балльно-рейтинговой работы студентов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов или оценок, полученных по всем разделам курса и суммы баллов полученной на экзамене.

Критерии оценки уровня знаний студентов с использованием теста на экзамене по учебной дисциплине

Оценка	Характеристики ответа студента
Отлично	86-100 % правильных ответов
Хорошо	71-85 %
Удовлетворительно	51- 70%
Неудовлетворительно	Менее 51 %

Количество баллов и оценка неудовлетворительно, удовлетворительно, хорошо, отлично определяются программными средствами по количеству правильных ответов к количеству случайно выбранных вопросов.

Критерии оценивания компетенций следующие:

1. Ответы имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует об уверенных знаниях обучающегося и о его умении решать профессиональные задачи, оценивается в 5 баллов (отлично);

2. Более 71 % ответов имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует о достаточных знаниях обучающегося и его умении решать профессиональные задачи – 4 балла (хорошо);

3. Не менее 50 % ответов имеют полные решения (с правильным ответом) Их содержание свидетельствует об удовлетворительных знаниях обучающегося и о его ограниченном умении решать профессиональные задачи, соответствующие его будущей квалификации – 3 балла (удовлетворительно);

4. Менее 50 % ответов имеют решения с правильным ответом. Их содержание свидетельствует о слабых знаниях обучающегося и его неумении решать профессиональные задачи – 2 балла (неудовлетворительно).

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам экзамена в устной форме:

Оценка «отлично» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа или с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «хорошо» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен. Ответы на

дополнительные вопросы логичны, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает.

Критерии оценки деловой (ролевой) игры: оценка «отлично» выставляется студенту, если он: продемонстрировал уверенные знания по учету денежных средств (финансовых результатов); использовал дополнительные литературные источники, нормативные документы по бухгалтерскому учету и Интернет ресурсы (не менее 3-х); показал умение логически и последовательно аргументировать свою точку зрения (не менее 2-х аргументов); проявил высокую активность в обсуждении (не менее 2-х вопросов); оценка «хорошо» выставляется студенту, если он: продемонстрировал знания по учету денежных средств (финансовых результатов); использовал литературные источники (не менее 2-х); показал умение аргументировать свою точку зрения (не менее 1-го аргумента); проявил активность в обсуждении вопросов; оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он: продемонстрировал знания по учету денежных средств; показал умение аргументировать свою точку зрения.

Написание эссе по заданным темам производят на основе прочтения основной и дополнительной литературы, анализа Интернет-ресурсов.

Критериями оценки эссе являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению. Новизна текста определяет, прежде всего, самостоятельностью в постановке проблемы, формулированием нового аспекта известной проблемы, наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений. Одним из критериев оценки работы является анализ использованной литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, справки и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса – наиболее важный критерий оценки работы студента над эссе. В данном случае определяется: а) соответствие плана теме эссе; б) соответствие содержания теме и плану эссе; в) обоснованность способов и методов работы с материалом, способность его систематизировать и структурировать; г) полнота и глубина знаний по теме; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Также учитывается соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности и культуры изложения; владение терминологией; соблюдение требований к объёму эссе.

Критерии оценки эссе:

Оценка «отлично» выставляется если в эссе обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы при защите.

Оценка «хорошо» выставляется если основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется если в работе имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании эссе; отсутствуют выводы, допущены ошибки на дополнительные вопросы при защите.

Оценка «неудовлетворительно» эссе представлен, но тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или эссе не представлен студентом.

Критерии оценки контрольных работ студентов заочного обучения:

«Зачтено» ставится если контрольная работа выполнена в срок, не требует дополнительного времени на завершение; контрольная работа выполнена полностью: решены все задачи, даны ответы на все вопросы, имеющиеся в контрольной работе; без дополнительных пояснений используются знания, полученные при изучении дисциплин; даны ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа аккуратно оформлена, соблюдены требования ГОСТов;

«Незачтено» ставится если контрольная работа не выполнена в установленный срок, продемонстрировано полное безразличие к работе, требуется постоянная консультация для выполнения задания; в контрольной работе присутствует большое число ошибок; не полностью или с ошибками решены задачи, даны неполные или неправильные ответы на поставленные вопросы; отсутствуют ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа выполнена с нарушениями требований ГОСТов; контрольная работа выполнена по неправильно выбранному варианту.