

**ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»**

*Утвержден решением  
Ученого совета ДГУНХ,  
протокол № 7  
от 20 февраля 2024 г.*

**КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 38.02.03 ОПЕРАЦИОННАЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ЛОГИСТИКЕ**

**КВАЛИФИКАЦИЯ – ОПЕРАЦИОННЫЙ ЛОГИСТ**

**УРОВЕНЬ ОБРАЗОВАНИЯ – СРЕДНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ**

**ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ – ОЧНАЯ**

**Махачкала – 2024**

**УДК 339.13**  
**ББК 65.433**

**Составитель** – Магомедов Магомед Шегаудинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Дагестанского государственного университета народного хозяйства

**Внутренний рецензент** – Борисова Людмила Александровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Дагестанского государственного университета народного хозяйства

**Внешний рецензент** – Сулейманова Наида Абдурахмановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Мировая и региональная экономика», ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет»

**Представитель работодателя** – Алжанбеков Магомед Алжанбекович, генеральный директор ООО «Амазон карго»

*Фонд оценочных средств по дисциплине «Менеджмент» разработан в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 21 апреля 2022 г., №257 и в соответствии с приказом Министерства просвещения Российской Федерации от 24 августа 2022 г. № 762 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам среднего профессионального образования».*

Фонд оценочных средств по дисциплине «Менеджмент» размещен на официальном сайте [www.dgunh.ru](http://www.dgunh.ru)

Магомедов М.Ш. Фонд оценочных средств дисциплине «Менеджмент» для специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике. – Махачкала: ДГУНХ, 2023. – 75 с.

Рекомендован к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 19 февраля 2024 г.

Рекомендован к утверждению руководителем образовательной программы СПО – программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике Минатуллаевым А.А.

Одобен на заседании кафедры «Менеджмент» 15 февраля 2024 г., протокол 7.

## СОДЕРЖАНИЕ

Назначение фонда оценочных средств.....	4
I. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ, ФОРМИРУЕМЫХ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	5
1.1. Перечень формируемых компетенций.....	5
1.2. Компонентный состав компетенций.....	5
II. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ.....	9
2.1. Структура фонда оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.....	9
2.2. Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования по видам оценочных средств.....	11
2.3. Критерии и шкала оценивания результатов обучения по дисциплине при экзамене.....	24
III. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	26
3.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля успеваемости обучающихся.....	26
3.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации обучающихся.....	72
IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	74

## Назначение фонда оценочных средств

Фонд оценочных средств (далее – ФОС) разрабатывается для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплины), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Менеджмент» в целях определения соответствия их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы среднего профессионального образования – программы подготовки специалистов среднего звена (далее – ППССЗ) по специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике.

ФОС по дисциплине «Менеджмент» включают в себя: перечень компетенций, формируемых в процессе освоения ППССЗ; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ППССЗ; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, характеризующих этапы формирования компетенций.

Фонд оценочных средств сформирован на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные студенты должны иметь равные возможности добиться успеха.

Основными параметрами и свойствами фонда оценочных средств являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной учебной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих учебной дисциплины);
- объем (количественный состав оценочных средств, входящих в ФОС);
- качество оценочных средств и ФОС в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

# I. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ, ФОРМИРУЕМЫХ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

## 1.1 Перечень формируемых компетенций

код компетенции и индикатора	формулировка компетенции
<b>ОК</b>	<b>ОБЩИЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>
<b>ОК 01</b>	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам
<b>ОК 04</b>	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде
	<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>
<b>ПК 1.4</b>	Применять модели управления и методы анализа и регулирования запасами
<b>ПК 3.1</b>	Планировать, подготавливать и осуществлять процесс перевозки грузов
<b>ПК 4.1</b>	Планировать работу элементов логистической системы

## 1.2. Компонентный состав компетенций

<i>Код и формулировка компетенции</i>	<i>Компонентный состав компетенции</i>		<i>Иметь практический опыт</i>
	<i>Знает:</i>	<i>Умеет:</i>	
<b>ОК 01:</b> выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам	31 – актуальный профессиональный и социальный контекст, в котором приходится работать и жить; основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте; 32 - алгоритмы выполнения работ в профессиональной и смежных областях; методы работы в профессиональной и смежных сферах;	У1 - распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте; анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части; определять этапы решения задачи; У2 - выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы; составлять план действия; определять	

	структуру плана для решения задач; порядок оценки результатов решения задач профессиональной деятельности	необходимые ресурсы; владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах; реализовывать составленный план; оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника)	
<b>ОК 04</b> - эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде	31 - психологические основы деятельности коллектива, психологические особенности личности; 32 – основы проектной деятельности.	У1- организовывать работу коллектива и команды; деятельности У2- взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной	
<b>ПК 1.4</b> - применять модели управления и методы анализа и регулирования запасами	31 - понятие, сущность и необходимость в материальных запасах; виды запасов, в том числе буферный запас, производственные запасы, запасы готовой продукции, запасы для компенсации задержек, запасы для удовлетворения ожидаемого спроса; 32 - методы регулирования запасов	У1 - оценивать рациональность структуры запасов; У2 - проводить выборочное регулирование запасов	ПО1- управления, анализа и регулирования запасов
<b>ПК 3.1</b> - планировать, подготавливать и осуществлять процесс перевозки грузов	31- основы нормативно-правового регулирования перевозки грузов; порядок организации перевозки грузов различными видами	У1 - рассчитывать стоимость грузоперевозок различными видами транспорта, в т.ч. смешанной перевозки;	ПО1 – участия в планировании и организации процесса перевозки грузов; оптимизации

	<p>транспорта, в т.ч. смешанных перевозок; способы расчета стоимости перевозки;</p> <p>32- виды, типы и параметры транспортных средств; порядок разработки маршрутов движения транспортных средств при внутренних и международных перевозках грузов;</p> <p>33- порядок и требования к заполнению транспортных документов; структура затрат на транспортировку, направления оптимизации транспортных расходов подчиненных</p>	<p>определять оптимальный маршрут перевозки;</p> <p>У2 - осуществлять выбор транспортного средства; заполнять транспортные документы, в т.ч. на английском языке; проводить оптимизацию транспортных расходов</p>	<p>транспортных расходов</p>
<p><b>ПК 4.1</b> - планировать работу элементов логистической системы</p>	<p>31- методы планирования элементов логистических систем; значение и особенности разработки стратегических и тактических планов в логистической системе;</p> <p>32- взаимосвязь основных элементов логистической системы; методы планирования потребностей в ресурсах</p>	<p>У1 - определять потребность логистической системы в ресурсах; планировать деятельность элементов логистической системы;</p> <p>У2 - составлять схемы взаимодействия элементов логистической системы;</p>	<p>ПО1 - участия в планировании и организации логистических процессов</p>

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

### 2.1 Структура фонда оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контро-лируемо-й компетенции	Планируемые результаты обучения, характеризующие этапы формирования компетенции	Наименование оценочного средства	
				Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация
1.	Введение в менеджмент в логистике	<b>ОК 01</b> <b>ОК 04</b> <b>ПК 1.4</b> <b>ПК 3.1</b> <b>ПК 4.1</b>	<b>ОК 1</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ОК 4</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 1.5</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 3.1</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2 Владеть: ПО-1	– проведение опроса; – тестирование; – решение ситуационных задач.	вопросы № 1-3
2.	Природа управления и исторические тенденции его развития	<b>ОК 01</b> <b>ОК 04</b> <b>ПК 1.4</b> <b>ПК 3.1</b> <b>ПК 4.1</b>	<b>ОК 1</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ОК 4</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 1.5</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 3.1</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2 Владеть: ПО-1	– проведение опроса; – тестирование; – решение ситуационных задач.	вопросы № 4-6
3.	Организация как субъект управления. Формирование представлений о внутренней и внешней среде организации	<b>ОК 01</b> <b>ОК 04</b> <b>ПК 1.4</b> <b>ПК 3.1</b> <b>ПК 4.1</b>	<b>ОК 1</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ОК 4</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 1.5</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 3.1</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2 Владеть: ПО-1	– проведение опроса; – тестирование; – решение ситуационных задач.	вопросы № 7-9
4.	Планирование и	<b>ОК 01</b> <b>ОК 04</b>	<b>ОК 1</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2	– проведение опроса;	вопросы № 10-12

	прогнозирования в системе управления логистической организацией	<b>ПК 1.4</b> <b>ПК 3.1</b> <b>ПК 4.1</b>	<b>ОК 4</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 1.5</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 3.1</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2 Владеть: ПО-1	– тестирование; – решение ситуационных задач.	
5.	Организация как функция управления	<b>ОК 01</b> <b>ОК 04</b> <b>ПК 1.4</b> <b>ПК 3.1</b> <b>ПК 4.1</b>	<b>ОК 1</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ОК 4</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 1.5</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 3.1</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2 Владеть: ПО-1 <b>ПК 4.1</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 Владеть: ПО-1	– проведение опроса; – тестирование; – решение ситуационных задач.	вопросы № 13-15
6.	Мотивации в системе управления Логистической организацией	<b>ОК 01</b> <b>ОК 04</b> <b>ПК 1.4</b> <b>ПК 3.1</b> <b>ПК 4.1</b>	<b>ОК 1</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ОК 4</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 1.5</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 3.1</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2 Владеть: ПО-1 <b>ПК 4.1</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 Владеть: ПО-1	– проведение опроса; – тестирование; – решение ситуационных задач.	вопросы № 16-18
7.	Управленческий контроль в системе менеджмента в логистике	<b>ОК 01</b> <b>ОК 04</b> <b>ПК 1.4</b> <b>ПК 3.1</b> <b>ПК 4.1</b>	<b>ОК 1</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ОК 4</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 1.5</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 3.1</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2 Владеть: ПО-1 <b>ПК 4.1</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 Владеть: ПО-1	– проведение опроса; – тестирование; – решение ситуационных задач.	вопросы № 19-21
8.	Информационно-коммуникационное обеспечение	<b>ОК 01</b> <b>ОК 04</b> <b>ПК 1.4</b> <b>ПК 3.1</b> <b>ПК 4.1</b>	<b>ОК 1</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ОК 4</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 1.5</b> Знать: 31, 32,	– проведение опроса; – тестирование; – решение ситуационных	вопросы № 22-24

	менеджмента в логистике		Уметь: У1, У2 <b>ПК 3.1</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2 Владеть: ПО-1 <b>ПК 4.1</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 Владеть: ПО-1	задач.	
9.	Разработка и принятие управленческих решений на предприятиях логистики	<b>ОК 01</b> <b>ОК 04</b> <b>ПК 1.4</b> <b>ПК 3.1</b> <b>ПК 4.1</b>	<b>ОК 1</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ОК 4</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 1.5</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 3.1</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2 Владеть: ПО-1 <b>ПК 4.1</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 Владеть: ПО-1	– проведение опроса; – тестирование; – решение ситуационных задач.	вопросы № 25-26
10.	Групповая динамика. Формальные и неформальные организации на предприятиях логистики	<b>ОК 01</b> <b>ОК 04</b> <b>ПК 1.4</b> <b>ПК 3.1</b> <b>ПК 4.1</b>	<b>ОК 1</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ОК 4</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 1.5</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 3.1</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2 Владеть: ПО-1 <b>ПК 4.1</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 Владеть: ПО-1	– проведение опроса; – тестирование; – решение ситуационных задач.	вопросы № 27-28
11.	Руководство, лидерство, власть	<b>ОК 01</b> <b>ОК 04</b> <b>ПК 1.4</b> <b>ПК 3.1</b> <b>ПК 4.1</b>	<b>ОК 1</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ОК 4</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 1.5</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 3.1</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2 Владеть: ПО-1 <b>ПК 4.1</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 Владеть: ПО-1	– проведение опроса; – тестирование; – решение ситуационных задач.	вопросы № 29-30
12.	Управление конфликтами и стрессами в логистической организации	<b>ОК 01</b> <b>ОК 04</b> <b>ПК 1.4</b> <b>ПК 3.1</b> <b>ПК 4.1</b>	<b>ОК 1</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ОК 4</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 <b>ПК 1.5</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2	– проведение опроса; – тестирование; – решение ситуационных	вопросы № 31-32

			Уметь: У1, У2 <b>ПК 3.1</b> Знать: 31, 32, 33 Уметь: У1, У2 Владеть: ПО-1 <b>ПК 4.1</b> Знать: 31, 32, Уметь: У1, У2 Владеть: ПО-1	задач.	
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	--

## 2.2. Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования по видам оценочных средств

Балльно-рейтинговая система является базовой системой оценивания сформированности компетенций обучающихся.

Итоговая оценка сформированности компетенции(й) обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенции(й) по дисциплине складывается из двух составляющих:

✓ первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенции(й) в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;

✓ вторая составляющая – оценка сформированности компетенции(й) обучающихся на экзамене (максимум – 30 баллов).

<b>4 – балльная шкала</b>	<b>«отлично»</b>	<b>«хорошо»</b>	<b>«удовлетворительно»</b>	<b>«неудовлетворительно»</b>
100- балльная шкала	85 и ≥	70 – 84	51 – 69	0 – 50

## ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование оценочного средства</b>	<b>Характеристика оценочного средства</b>	<b>Представление оценочного средства в ФОСе</b>
------------------	-------------------------------------------------	-----------------------------------------------	---------------------------------------------------------

<b>УСТНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА</b>			
1	Устный опрос	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы для обсуждения по темам дисциплины
<b>ПИСЬМЕННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА</b>			
1.	Реферат	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.	Темы рефератов
2.	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
3.	Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме(ам).	Комплект контрольных заданий по вариантам
4.	Деловая игра	Совместная деятельность группы обучающихся под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре

		игрового моделирования реальной проблемной ситуации.	
5.	Ситуационная задача	Одна из разновидностей метода анализа конкретных ситуаций – ситуационная задача – заключается в том, что обучаемому предлагаются текст с подробным описанием сложившейся ситуации и задача, требующая решения.	Задания для решения ситуационных задач
6.	Тренинг	Интенсивная форма обучения, где в короткие сроки происходит передача полезных практических навыков от преподавателя к аудитории.	Задания для выполнения тренинга
7.	Кейс	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагается осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейса

#### **А) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ ОТВЕТОВ НА УСТНЫЕ ВОПРОСЫ**

<i>№ п/ п</i>	<i>Критерии оценивания</i>	<i>Шкала оценок</i>	
		<i>Количество баллов</i>	<i>Оценка</i>
1.	1) обучающийся полно и аргументированно отвечает по содержанию задания; 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно	10	Отлично (высокий уровень сформированности и компетенции)

	составленные; 3) излагает материал последовательно и правильно.		
2.	полно и аргументировано отвечает по содержанию задания; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет	8	Хорошо (достаточный уровень сформированности и компетенции)
3.	обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки	5	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности и компетенции)
4.	обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности и компетенции)

	последующим материалом		
--	------------------------	--	--

## Б) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТИРОВАНИЯ

<i>№ п/п</i>	<i>Критерии оценивания</i>	<i>Шкала оценок</i>	
		<i>Количество баллов</i>	<i>Оценка</i>
1.	90-100 % правильных ответов	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	80-89% правильных ответов	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	70-79% правильных ответов	5-6	
4.	60-69% правильных ответов	3-4	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
5.	50-59% правильных ответов	1-2	
6.	менее 50% правильных ответов	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

## В) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕФЕРАТОВ

<i>№ п/п</i>	<i>Критерии оценивания</i>	<i>Шкала оценок</i>	
		<i>Количество баллов</i>	<i>Оценка</i>
1	Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция,	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)

	сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.		
2	Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3	Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы.	4-6	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4	Тема освоена лишь частично; допущены грубые ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.	1-3	
5	Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

### Г) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

№ п/п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка

1	Обучающийся ясно представляет себе роль участника игры, предлагает альтернативные варианты решений, включается в процесс моделирования деятельности, взаимодействует с широким кругом участников.	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2	Обучающийся ясно видит свою роль в игре, но не расширяет зону деятельности, избегает конфликтов и эмоционального напряжения, замыкается на узком направлении в различных видах деятельности.	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3	Обучающийся не участвует в коллективной выработке решений участниками игры.	4-6	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4	Обучающийся делает ошибки в принятии решений, ведет себя недостаточно этично по отношению к другим участникам деловой игры.	1-3	
5	Обучающийся не желает участвовать в деловой игре, не умеет вступать в коммуникацию, ведет себя неэтично по отношению к другим участникам игры.	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

#### Д) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

№ п/п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1.	Исключительные знания, абсолютное понимание сути вопросов, безукоризненное знание основных понятий и положений, логически и лексически грамотно изложенные, содержательные, аргументированные и исчерпывающие ответы.	28-30	Отлично
2.	Глубокие знания материала, отличное	25-27	

	понимание сути вопросов, твердое знание основных понятий и положений по вопросам, структурированные, последовательные, полные, правильные ответы.		(высокий уровень сформированности компетенции)
3.	Глубокие знания материала, правильное понимание сути вопросов, знание основных понятий и положений по вопросам, содержательные, полные и конкретные ответы на вопросы. Наличие несущественных или технических ошибок.	22-24	
4.	Твердые, достаточно полные знания, хорошее понимание сути вопросов, правильные ответы на вопросы, минимальное количество неточностей, небрежное оформление.	19-21	
5.	Твердые, но недостаточно полные знания, по сути верное понимание вопросов, в целом правильные ответы на вопросы, наличие неточностей, небрежное оформление.	16-17	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
6.	Общие знания, недостаточное понимание сути вопросов, наличие большого числа неточностей, небрежное оформление.	13-15	
7.	Относительные знания, наличие ошибок, небрежное оформление.	10-12	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
8.	Поверхностные знания, наличие грубых ошибок, отсутствие логики изложения материала.	7-9	
9.	Непонимание сути, большое количество грубых ошибок, отсутствие логики изложения материала.	4-6	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)
10.	Не дан ответ на поставленные вопросы	1-3	
11.	Отсутствие ответа, дан ответ на другие вопросы, списывание в ходе выполнения работы, наличие на рабочем месте технических средств, в том числе телефона.	0	

### Е) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ

<i>№ n/n</i>	<i>Критерии оценивания</i>	<i>Шкала оценок</i>	
		<i>Количество баллов</i>	<i>Оценка</i>
1	Задание выполнено в соответствии с требованиями оформления документов.	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2	Задание выполнено с незначительными ошибками (несоблюдение параметров страницы, наличие негрубых стилистических ошибок и т.д.)	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3	В задании допущены грубые ошибки (дублирование, отсутствие элементов реквизитов).	1-6	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4	Задание не выполнено.	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

### Ж) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРЕНИНГА

<i>№ n/n</i>	<i>Критерии оценивания</i>	<i>Шкала оценок</i>	
		<i>Количество о баллов</i>	<i>Оценка</i>
1.	Усвоение информации в полном объеме, сформированы представления, понимание задаваемых преподавателем вопросов, использовано структурированное обсуждение,	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)

	выстраивание обучающимся причинно-следственных и иных логических связей в тренинге, взаимодействует с широким кругом участников. Воодушевленность, уверенность обучающихся в своей способности применить полученные знания, умения, обсуждение того, как они будут применяться в будущем в их профессиональной деятельности.		
2.	Обучающийся имеет четкое представление о своей позиции как участника тренинга, но отстраняется от группового взаимодействия, отдавая предпочтение индивидуальному подходу выполнения заданий тренинга.	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	Пассивное участие обучающихся в обсуждении, боязнь высказывания своей точки зрения, либо обсуждаемые вопросы неактуальны для них, не связаны с их личными целями, смыслами и интересами. Постоянно отвлекаются в ходе дискуссии или выполнения тренинга на другие темы и разговоры между собой. Необходима периодическая мотивация со стороны преподавателя.	4-6	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4.	Низкий уровень вовлеченности обучающихся в обсуждение.	1-3	
5.	Обучающийся не желает участвовать в тренинге, не умеет вступать в коммуникацию, ведет себя незтично по отношению к другим участникам тренинга.	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

### 3) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ РЕШЕНИЯ КЕЙСА

№ n/n	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка

	<p>Кейс выполнен полностью, в рамках регламента, установленного на публичную презентацию, обучающийся(еся) приводит (подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению кейса сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений.</p>	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	<p>Кейс выполнен полностью, но в рамках установленного на выступление регламента, обучающийся(еся) не приводит (не подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены.</p>	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	<p>При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением, подготовленная устная презентация выполненного кейса не очень</p>	5-6	

	структурирована. При письменном отчете-презентации по выполнению кейса сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений.		
4.	Кейс выполнен более чем на 2/3, но в рамках установленного на выступление регламента, обучающийся(еся) расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. Подготовленная презентация выполненного кейса не структурирована. В случае письменной презентации по выполнению кейса не сделан детальный анализ кейса, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения.	3-4	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
5.	Кейс выполнен менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано.	2-3	Неудовлетворительно (недостаточный уровень)

6.	Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе. Отсутствует окончательный ответ (если он предусмотрен в кейсе). Правильный ответ угадан, а выстроенное под него решение безосновательно.	1	сформированности компетенции)
7.	Кейс не выполнен или выполнен неверно.	0	

## II) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ НА ЭКЗАМЕНЕ

№ п/п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1.	Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся продемонстрировал знание дисциплины в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок.	24-30	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	17-23	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)

3.	Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	10-16	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4.	Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-9	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

### 2.3. Критерии и шкала оценивания результатов обучения по дисциплине при экзамене

№ п/п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Сумма баллов по дисциплине / междисциплинарному	Оценка

		<i>курсу</i>	
1.	Обучающийся глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал различной литературы, правильно обосновывает принятое нестандартное решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач по формированию компетенций.	85 и выше	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	Обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения, а также имеет достаточно полное представление о значимости знаний по дисциплине.	75 - 84	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	Обучающийся имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой.	51 – 74	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4.	Обучающийся не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения	менее 51	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

	практической работы, не может продолжить обучение без дополнительных занятий по данной дисциплине.		ти компетенции)
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------

### **III. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ПРАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

#### **3.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля успеваемости обучающихся**

##### **Тестовые задания 1**

1. Задача менеджмента состоит:
  - А. в повышении эффективности хозяйствования;
  - Б. в снижении затрат на производство;
  - В. в получении прибыли;
  - Г. все ответы верные.
  
2. Цель менеджмента предусматривает:
  - А. удовлетворение потребностей рынка;
  - Б. повышение качества продукции;
  - В. организация производства конкурентоспособных товаров;
  - Г. совершенствование производственного процесса.
  
3. По основным видам деятельности разрабатываются:
  - А. общие цели;
  - Б. специфические цели;
  - В. неспецифические цели;
  - Г. все ответы верны.
  
4. Какая из функций менеджмента предполагает решения о том, какие должны быть цели у организации и что должно сделать руководство для достижения этих целей:
  - А. планирование;
  - Б. организация;
  - В. мотивация;

Г. контроль.

5. Какая из функций менеджмента рассматривается как процесс создания организационной структуры, привлечения технологий и персонала, постановки целей и задач:

- А. планирование;
- Б. организация;
- В. мотивация;
- Г. контроль.

6. Какая из функций менеджмента рассматривается как процесс побуждения к деятельности индивидуумов для достижения личностных целей и целей организации:

- А. планирование;
- Б. организация;
- В. мотивация;
- Г. контроль.

7. Какая из функций менеджмента представляет собой процесс, обеспечивающий достижение поставленных целей и состоит из установки стандартов, измерения достигнутых результатов и их сравнения со стандартами:

- А. планирование;
- Б. организация;
- В. мотивация;
- Г. контроль.

8. Вертикальное разделение труда в организации характеризует:

- А. функции управления;
- Б. уровни управления;
- В. методы управления;
- Г. принципы управления.

9. Горизонтальное разделение труда в организации характеризует:

- А. функции управления;
- Б. уровни управления;
- В. методы управления;
- Г. принципы управления.

10. По мнению Ф. У. Тейлора, воздействие трудового коллектива на работника носит:

- А. деструктивный характер;
- Б. конструктивный характер;

- В. продуктивный характер;
- Г. все ответы верные.

11. Кто из представителей школ управления изучал социальные отношения в малых группах:

- А. Френк и Лилия Гилбрейт;
- Б. Э. Мэйо;
- В. Мэри П. Фоллет;
- Г. Ф.У. Тейлор;
- Д. Д. Мак Грегор.

12. Кто выделил 14 принципов, следуя которым можно достигнуть эффективного управления:

- А. А. Файоль;
- Б. Ф.У. Тейлор;
- В. Д. Мак Грегор;
- Г. Мэри П. Фоллет;
- Д. Э. Мэйо.

13. Представителем школы науки о поведении является:

- А. А. Файоль;
- Б. Френсис Лайкерт;
- В. Э. Мэйо;
- Г. Мэри П. Фоллетт

14. Разработка процессного подхода принадлежит:

- А. А. Файолю,
- Б. Ф.У. Тейлору;
- В. Мэри П. Фоллет;
- Г. Д. Мак Грегору.

15. Фраза «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц» принадлежит:

- А. Э Мэйо;
- Б. Д. Мак Грегору;
- В. М.П. Фоллет;
- Г. Г. Хопформ.

16. Впервые, идя намного впереди, своего времени был выдвинут «закон о ситуации» следующим ученым:

- А. М.П. Фоллет;

- Б. А. Файоль;
- В. Г. Эмерсон;
- Г. Г. Ганнт.

17. Применение экономико-математических методов в решении производственных задач – основное направление школы:

- А. научного управления;
- Б. административной;
- В. школы человеческих отношений;
- Г. количественной школы.

18. Какой подход рассматривает организацию как открытую систему, учитывая все входящие (информация, сырье) и выходящие (товары, услуги) факторы:

- А. процессный;
- Б. системный;
- В. комплексный;
- Г. ситуационный.

19. Какой подход рассматривает применение различных стилей управления и методов руководства в зависимости от возникающей ситуации:

- А. комплексный;
- Б. процессный;
- В. системный;
- Г. ситуационный.

20. Какой подход рассматривает управление как единый взаимосвязанный процесс из 4-х функций (планирование, организация, мотивация, контроль)

- А. процессный;
- Б. системный;
- В. комплексный;
- Г. ситуационный.

21. К внутренним переменным организации относится:

- А. законы,
- Б. цели,
- В. приказы
- Г. распоряжения

22. К концепциям структуры управления организацией относится:

- А. задачи,
- Б. сфера контроля,

- В. технология
- Г. продукт

23. Какая из перечисленных переменных не относится к внутренней среде организации:

- А. цели,
- Б. конкуренты,
- В. структура,
- Г. поставщики

24. Цели организации бывают:

- А. количественные
- Б. общие
- В. организационные
- Г. качественные

25. Специфические цели – это:

- А. цели всей организации
- Б. цели подразделений
- В. цели групп
- Г. цели отдельного сотрудника

26. К разновидностям технологии производства относится:

- А. крупносерийное производство
- Б. государственное производство
- В. частное производство
- Г. легальное производство

27. Задачи организации делятся на категории:

- А. работа с партнерами
- Б. работа с предметами
- В. работа с покупателями
- Г. работа с финансами

28. К характеристикам внешней среды относится:

- А. крупномасштабность
- Б. поставщики
- В. подвижность,
- Г. зависимость от организации

29. К факторам внешней среды относится:

- А. люди
  - Б. поставщики
  - В. технологии
  - Г. цели
30. К факторам среды прямого воздействия относится:
- А. состояние экономики,
  - Б. НТП,
  - В. поставщики
  - Г. экономика
31. К факторам среды косвенного воздействия относится:
- А. законы
  - Б. социокультура
  - В. трудовые ресурсы
  - Г. структура
32. Не оказывает немедленного воздействия на организацию:
- А. среда принятия решений
  - Б. среда прямого воздействия
  - В. среда косвенного воздействия
  - Г. конкурентная среда
33. Технология непрерывного производства обычно применяется при производстве такой продукции как
- А. выпуск легковых автомобилей
  - Б. производство военной авиатехники
  - В. строительство судов уровня
  - Г. переработка нефти, выплавка чугуна
34. Ключевым фактором в любой модели управления являются:
- А. люди
  - Б. средства производства
  - В. финансы
  - Г. структура управления
35. Технология мелкосерийного или единичного производства обычно применяется в таких компаниях как
- А. «Макдональдс»
  - Б. «Форд»
  - В. «Шелл»
  - Г. «Боинг»

36. К макросреде организации следует относить следующий элемент:
- А. конкурентную среду
  - Б. нормативно-правовую среду
  - В. рынок труда
  - Г. СМИ
37. Определите основные характеристики внешней среды для организации
- А. взаимосвязанность и неопределенность
  - Б. взаимосвязанность факторов, сложность
  - В. сложность и подвижность
  - Г. все перечисленное
38. Какие элементы образуют среду прямого влияния?
- А. политическая ситуация
  - Б. конкуренты
  - В. законодательство
  - Г. развитие техники и технологии
39. Что не является внутренней переменной организации?
- А. структура
  - Б. цель
  - В. поставщики
  - Г. люди
40. Какие факторы влияют на внешнюю среду организации?
- А. прямые и косвенные
  - Б. основные и дополнительные
  - В. главные и второстепенные
  - Г. глобальные и локальные
41. В качестве примера многозвенной технологии (классификация Томпсона) может являться:
- А. сборочная линия массового производства
  - Б. банковское дело
  - В. страхование
  - Г. сетевой график
42. На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?
- А. работа с людьми
  - Б. работа с людьми и информацией

- В. работа с предметами и людьми
- Г. работа с людьми, работа с людьми и информацией и работа с предметами и с людьми

43. Определите основные характеристики внешней среды для организации

- А. Все перечисленное
- Б. Взаимосвязанность факторов, сложность
- В. Сложность и подвижность
- Г. взаимосвязанность и неопределенность

44. Внешняя среда прямого воздействия на организацию – это:

- А. Акционеры, конкуренты, поставщики
- Б. Потребители, торговые предприятия, местные органы
- В. Все перечисленное
- Г. правительственные органы, местные органы

45. Какие факторы влияют на внешнюю среду организации?

- А. прямые и косвенные
- Б. основные и дополнительные
- В. главные и второстепенные
- Г. глобальные и локальные

46. К объектам планирования в организации не относятся:

- А. маркетинг
- Б. кадры
- В. квоты
- Г. финансы

47. Принцип планирования в современном менеджменте гласит

- А. от прошлого к будущему
- Б. от будущего к настоящему
- В. от управления финансами к управлению сбытом
- Г. от нормативного управления к рациональному управлению

48. Целью планирования деятельности организации является

- А. Обоснование затрат
- Б. Обоснование сроков
- В. Определение целей, сил и средств
- Г. обоснование численности работников

49. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?

- А. Для оптимального решения комплексной задачи
- Б. Для сохранения «группового» стиля работы
- В. Для проверки квалификации рабочих
- Г. все перечисленное

50. Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?

- А. Передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю
- Б. Передается ответственность нижестоящему руководителю
- В. Передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель
- Г. назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность

51. Организация функции планирования зависит от

- А. вида организационной структуры;
- Б. особенностей бизнеса;
- В. решений руководства;
- Г. степени подвижности внешней среды.

52. Что является причиной, препятствующей делегированию полномочий:

- А. подчиненные могут использовать свои знания и опыт, расти и совершенствоваться
- Б. руководитель может выполнить большой объем работы
- В. руководитель, опасается, что подчиненные выполнили работу настолько хорошо, что это подорвет его авторитет
- Г. руководитель сможет сосредоточиться на стратегии и не будет распылать свое внимание на решении оперативных задач

53. Планы по срокам исполнения делятся на:

- А. краткосрочные, материальные, финансовые;
- Б. долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные;
- В. скользящие, гибкие, функциональные;
- Г. календарно-оперативные, ежемесячные, квартальные

54. Процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении

собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует:

- А. стратегическое управление
- Б. стратегическое консультирование
- В. стратегическое прогнозирование
- Г. стратегическое планирование

55. Миссия организации выражает ее

- А. ближайшие планы
- Б. долгосрочные цели
- В. средства достижения целей
- Г. смысл существования, высшее предназначение

56. Долгосрочное прогнозирование и стратегическое планирование:

- А. неразрывно связаны, представляют единую систему в стратегическом управлении организацией и являются необходимой основой инновационного менеджмента
- Б. достаточно автономные области менеджмента и не влияют на инновационную политику организации
- В. менеджеры вполне могут обходиться без знания этапов и перспектив стратегического плана
- Г. связаны между собой, но не связаны с инновациями в сфере менеджмента

57. Тактика - это

- А. Долгосрочная стратегия
- Б. Краткосрочная стратегия
- В. Среднесрочный план, результаты проявляются через 3-4 года
- Г. среднесрочный план, результаты проявляются через 1-2 года

58. К функциям стратегического уровня управления не относятся:

- А. Проектирование организации
- Б. Прогноз
- В. Учет запасов сырья
- Г. анализ динамики рынка

59. К функциям оперативного уровня управления не относится:

- А. Регулирование
- Б. Учет
- В. Проектирование структуры организации
- Г. контроль

60. SWOT-анализ не предусматривает выявление и подробное рассмотрение:
- А. конкурентных преимуществ
  - Б. сильных сторон фирмы
  - В. благоприятных возможностей для бизнеса
  - Г. слабых сторон организации
61. Матрица Бостонской консультационной группы основана на анализе характеристик:
- А. привлекательность отрасли
  - Б. интенсивность соперничества
  - В. ассортиментного ряда
  - Г. доли рынка
62. Конкретное конечное состояние или результат, к которому стремится организация это:
- А. задача,
  - Б. миссия,
  - В. цель,
  - Г. стратегия
63. Низкая доля на рынке, но высокие темпы роста характерно для:
- А. «собаки»,
  - Б. «звезды»,
  - В. «трудные дети»
  - Г. «дойные коровы»
64. Низкая доля на рынке и темпы роста это:
- А. «дойные коровы»,
  - Б. «собаки»,
  - В. «звезды»,
  - Г. «трудные дети»
65. Какова должна быть правильная последовательность категорий матрицы БКГ:
- А. «дойные коровы», «собаки» , «звезды» «трудные дети»
  - Б. «трудные дети», «звезды», «дойные коровы», «собаки»
  - В. «собаки», «звезды», «дойные коровы» ,«трудные дети»
  - Г. «дойные коровы», «собаки», «трудные дети», «звезды»
66. Делегирование полномочий можно определить как:

- А. процесс, при котором руководители поручают часть своих прав людям, ответственным перед ним, тем самым, преумножая свою власть
- Б. способ побуждения людей для достижения поставленной цели
- В. совокупность работников аппарата управления, которые находятся на одном управленческом уровне
- Г. разработка планов на перспективу

67. Суть делегирования состоит:

- А. в установление приоритетов
- Б. передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена
- В. передаче ответственности на более низкий уровень управления
- Г. в доверии к своим подчиненным

68. Планирование необходимо для достижения организацией следующих целей:

- А. выпуск продукции более высокого качества
- Б. повышение квалификации работников
- В. понижение контрольной доли рынка
- Г. повышение мотивации

69. Какой из перечисленных этапов не входит в общий процесс стратегического управления:

- А. оценка выполнения
- Б. выбор стратегии
- В. определение масштаба управляемости
- Г. контроль выполнения

70. К достоинствам концепции стратегического управления не относят:

- А. долгосрочную ориентацию на выживание
- Б. гибкое реагирование на изменения внешней среды
- В. ориентацию производственной деятельности на запросы потребителей
- Г. детальную проработку путей достижения целей

## **Тестовые задания 2.**

1. Совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития – это
  - Б. реорганизация
  - В. модификация
  - Г. реструктуризация
  - Д. оптимизация

2. Вся деятельность организации – это и есть:
- А. координация;
  - Б. специального управленческого термина не предусмотрено;
  - В. систематизация;
  - Г. управление.
3. Организация - это
- А. Группа людей, объединенная общей целью
  - Б. Группа людей, владеющая средствами производства
  - В. Группа людей, деятельность которых координируется
  - Г. группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
4. Организационная функция менеджмента не включает в себя:
- А. распределение выделенного фонда оплаты среди работников
  - Б. создание подразделений для эффективной работы в запланированном направлении
  - В. группировку задач в логические блоки
  - Г. координацию работы подразделений
  - Д. распределение работы среди персонала
5. Организация – это...
- А. 1 человек
  - Б. 2 человека, деятельность которых координируется для достижений общей цели
  - В. 3 человека
  - Г. 2 человека, которые не рассматривают себя как часть группы
6. Динамика организационных функций и задач, стоящих перед каждым подразделением и его отдельными элементами это:
- А. композиция
  - Б. регламентация
  - В. структуризация
7. Постоянный процесс, касающийся большей частью отдельных сторон развития существующей организации:
- А. композиция
  - Б. регламентация
  - В. рационализация

8. Сложный процесс, который относится к разовым операциям, так как осуществляется полностью с нулевого цикла, где закладываются основы формирования организационной структуре это:
- А. проектирование
  - Б. регламентация
  - В. рационализация
9. Разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации в своей деятельности это:
- А. проектирование
  - Б. регламентация
  - В. композиция
10. Процесс разработки общей структуры это:
- А. композиция
  - Б. регламентация
  - В. структуризация
11. Организационная структура – это
- А. Искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевым, материальными ресурсами
  - Б. Вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена
  - В. Система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов
  - Г. метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях
12. К органическому типу оргструктур не относят:
- А. дивизиональную
  - Б. матричную
  - В. бригадную
  - Г. проектную
13. Организационные структуры, при которых планирование и распределение основных ресурсов являются централизованными, а подразделения, дифференцируемые по территориальному либо продуктовому признаку, принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли, называются
- А. матричными
  - Б. бригадными
  - В. дивизиональными

- Г. линейно-штабными
14. К организационным структурам управления НЕ относятся:
- А. матричные
  - Б. линейно-функциональные
  - В. неформальные
  - Г. дивизиональные
15. Основное отличие линейно-штабной организационной структуры управления
- А. в полномочиях функциональных подразделений
  - Б. в функциях линейных руководителей
  - В. в перегруженности главного менеджера
  - Г. в количестве функциональных подразделений
16. Типы дивизиональных оргструктур:
- А. потребительские, региональные и продуктовые
  - Б. эдхократические, многомерные и партисипативные
  - В. линейно-функциональные и штабные
  - Г. комбинированные и матричные
17. Организационная структура, в которой функциональные подразделения лишены властных полномочий:
- А. линейно-штабная
  - В. матричная
  - Г. продуктовая
  - Д. региональная
18. Организационная структура позволяющая наилучшим образом учитывать особенности производимых или реализуемых товаров:
- А. Продуктовая
  - Б. региональная
  - В. матричная
  - Г. линейно-функциональная
19. При формировании структур управления необходимо принимать во внимание следующее
- А. Сколько может потребоваться уровней управления, насколько формальным должно быть взаимодействие
  - Б. Степень централизации, все ли вопросы должно решать высшее руководство
  - В. Сложность организационной структуры

Г. количество уровней управления. Степень формальности их взаимодействия. Степень централизма. Сложность организационной структуры

20. Организационная структура характеризуется большим дублированием функций управления:

- А. функциональная
- Б. матричная
- В. дивизиональная
- Г. проектная

21. Что лежит в основе продуктовой организационной структуры?

- А. виды товаров и услуг
- Б. группы покупателей
- В. группы руководителей
- Г. производственные функции

22. Какую организационную структуру целесообразно применять в организации, которая выпускает относительно ограниченную номенклатуру продукции, действует в стабильных внешних условиях, для обеспечения своего функционирования требует решения стандартных управленческих задач:

- А. функциональную
- Б. дивизиональную
- В. проектную
- Г. матричную

23. При каком виде организационных структур утрачивается гибкость в управлении:

- А. функциональном
- Б. дивизиональном
- В. бюрократическом
- Г. проектном

24. К бюрократическим организационным структурам относят:

- А. проектная о.с
- Б. функциональная о.с.
- В. матричная о.с.
- Г. проектная о.с.

25. Мотивация — это процесс управления выбором. Состояние мотивации является естественным и постоянным состоянием работника и он делает выбор

между альтернативными формами поведения. Это утверждение есть содержание теории мотивации у:

- А. В. Врума
- Б. Б. Скиннера
- В. А. Маслоу
- Г. С.Адамса

26. Когда сотрудник получает дополнительное вознаграждение за перевыполнение нормы - это:

- А. стимулирование
- Б. мотивирование
- В. интерес
- Г. нужда

27. К характеристикам участка деятельности по управлению не относят:

- А. обособленность
- Б. мотивированность
- В. самостоятельность
- Г. специализированность

28. К мотивам трудовой деятельности НЕ относятся мотивы

- А. безопасности
- Б. подчинения
- В. приобретения
- Г. сопротивления

29. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?

- А. Зарплата
- Б. Карьера
- В. Сама работа
- Г. признание окружения

30. Что такое «побуждение»?

- А. Условия, в которых человек вынужден осуществлять конкретную деятельность
- Б. Ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность и сконцентрированное на достижение цели (желание сделать что-либо)
- В. Принуждение кого-либо к определенной деятельности
- Г. создание заинтересованности кого-либо к конкретной деятельности

31. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:
- А. Организация
  - Б. Действие
  - В. Координация
  - Г. мотивация
32. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это:
- А. Мотивация по статусу
  - Б. Внешняя мотивация
  - В. Мотивация по результату
  - Г. внутренняя мотивация
33. На какие группы подразделяются концепции мотивации?
- А. содержательные и процессуальные
  - Б. основные и дополнительные
  - В. простые и сложные
  - Г. локальные и глобальные
34. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации – это:
- А. распорядительство
  - Б. мотивация
  - В. руководство
  - Г. контроль
35. Какие мотивы существуют
- А. внутренние
  - Б. горизонтальные
  - В. внешние
  - Г. специфические
36. Деление потребностей человека на две группы: «факторы здоровья» и мотиваторы – является отличительной чертой теории мотивации:
- А. Врума
  - Б. Герцберга
  - В. МакКлелланда
  - Г. Альдерфера
37. Теории процесса мотивации основаны на идентификации

- А. удовлетворения потребностей
  - Б. потребностей
  - В. причин человеческого поведения, восприятия и познания
  - Г. инстинктов и рефлексивного поведения
38. Что не входит в пирамиду потребностей А.Маслоу?
- А. потребность в принадлежности
  - Б. потребность в самовыражении
  - В. потребность во власти
  - Г. потребность в безопасности
39. Что согласно теории Ф.Герцберга является мотивирующим фактором?
- А. вознаграждение;
  - Б. содержание работы;
  - В. условия рабочего места;
  - Г. стиль руководства.
40. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Макклелланда?
- А. Успех
  - Б. Деньги
  - В. Свобода
  - Г. Безопасность
41. Какие 3 вида потребностей выделил Мак Клелланд:
- А. пища, жильё, отдых
  - Б. авторитет, лидерство, известность
  - В. успех, причастность, власть
  - Г. безопасность, уверенность в будущем, стабильность
42. Верхним уровнем в пирамиде Маслоу было:
- А. самоутверждение
  - Б. стремление к контактам
  - В. самовыражение
  - Г. физиологические потребности
43. Потребность во власти (по Мак Клелланду) реализуется через:
- А. хорошие отношения с окружающими
  - Б. влияние на поведение людей, ответственность за их действие
  - В. получение материальных благ
  - Г. творчество

44. Теории мотивации Врума, Портера и Лоулера являются
- А. содержательными
  - Б. нет правильного ответа
  - В. системными
  - Г. процессуальными
45. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?
- А. потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе
  - Б. сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения
  - В. ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения
  - Г. гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы
46. Какие переменные не входят в модель теории ожиданий В.Врума?
- А. справедливость вознаграждения
  - Б. валентность
  - В. ожидание в отношении результатов работы
  - Г. удовлетворение вознаграждением
47. «Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден». Данное положение отвечает:
- А. Теории ожиданий Врума
  - Б. Теории Портера Лоулера
  - В. Теории приобретенных потребностей Макклеланда
  - Г. теории справедливости Адамса
48. Какая теория мотивации не относится к процессуальному подходу:
- А. теория потребностей Маслоу
  - Б. теория ожидания Врума
  - В. теория справедливости Адамса
  - Г. теория Портера-Лоуреа
49. Первым методом мотивации был
- А. теория Врума
  - Б. «кнут и пряник»

- В. теория Маслоу
  - Г. теория справедливости Адамса
50. Целью контроля является
- А. Проверка выполнения плана
  - Б. Сбор статистических сведений
  - В. Усиление зависимости подчиненных
  - Г. обеспечение руководства информацией для корректировки плана
51. Система контроля в организации обычно состоит из
- А. Предварительного, текущего и заключительного
  - Б. Текущего и заключительного
  - В. Предварительного и заключительного
  - Г. только из текущего контроля
52. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля отличает следующее:
- А. Высокий моральный уровень
  - Б. Временные рамки, конкретный критерий
  - В. Использование косвенных проявлений
  - Г. временные рамки
53. Поведение, ориентированное на контроль – это
- А. Действия подчиненных направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности
  - Б. Ориентирование на заниженные цели
  - В. Использование того, что контролеры не знают досконально деятельность подчиненных им сотрудников
  - Г. ориентирование на завышенные цели
54. Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это
- А. Выбор стандартов
  - Б. Выбор подходящей единицы измерения
  - В. Выбор критериев
  - Г. измерение результатов
55. Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть
- А. Всеобъемлющим
  - Б. Постоянно действующим
  - В. Экономным
  - Г. Независимым

56. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?
- А. В объеме
  - Б. Во времени осуществления
  - В. В методах
  - Г. в объеме и методах
57. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является
- А. Бюджет
  - Б. Заключение аудиторской организации
  - В. Баланс
  - Г. финансовый отчет за прошедший период времени
58. Из перечисленных пунктов: 1. предоставляет руководству информацию, необходимую для планирования в будущем; 2. сравнение фактически полученных и требуемых результатов; 3. способствует мотивации персонала. К функциям заключительного контроля относится:
- А. 1, 2
  - Б. 2, 3
  - В. Только 1
  - Г. 1,2, 3
59. Обратная связь, применительно к процессу контроля – это:
- А. есть не что иное, как данные о полученных результатах
  - Б. сопоставление достигнутых результатов с запланированными
  - В. совокупность характерных признаков организации в том виде, в котором они воспринимаются и оцениваются его работниками
60. Средством реализации предварительного контроля не является
- А. организация обратной связи
  - Б. предварительное обучение на каждом рабочем месте
  - В. проверка условий до начала осуществления работы
  - Г. четкое написание должностных инструкций
61. Предварительный контроль может осуществляться по отношению к ресурсам:
- А. материальным, финансовым, человеческим
  - Б. инвестиционным и материальным
  - В. финансовым и человеческим
  - Г. человеческим и материальным

62. Контроль – это:
- А. действие, которое следует предпринять в конкретной ситуации;
  - Б. процесс, который непосредственно влияет на хозяйственные операции организации;
  - В. процесс, обеспечивающий достижение поставленных организацией целей.
63. Предварительный, текущий и заключительный контроль различаются:
- А. процедурами осуществления;
  - Б. правилами осуществления;
  - В. временем осуществления.
64. Заключительный контроль:
- А. представляет собой конкретные цели;
  - Б. поддерживает мотивацию.
65. Сплошной контроль – это:
- А. продукции или процесса во время выполнения или после завершения технологической операции
  - Б. охватывающий все единицы продукции
  - В. регулирования уровня запасов продукции производственно-технического назначения
66. Процесс контроля включает:
- А. внутреннюю координацию
  - Б. систему планов организации
  - В. выработку стандартов и критериев оценки
67. Стандарты, предусмотренные контролем, представляет собой:
- А. конкретные цели
  - Б. результативность таких величин как прибыль, объем продаж
  - В. действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации
68. Система обратной связи состоит из следующих характеристик:
- А. использование внешних ресурсов
  - Б. наличие стратегических планов
  - В. принятие корректирующих действий
69. Гибкость контроля заключается:
- А. в высокой скорости
  - Б. во временном интервале между проведением измерений или оценок

В. в частоте его проведения

70. Каковы причины необходимости контроля в организации?

А. неопределенность внешней и внутренней среды

Б. недоверие к рядовым сотрудникам

В. конфликты в организации

71. Предварительный контроль осуществляется:

А. до начала работы

Б. во время работы

В. после окончания работы

72. Текущий контроль осуществляется:

А. до начала работы

Б. во время работы

В. после окончания работы

73. Предварительным контролем материальных ресурсов организации является:

А. бюджет

Б. сырье

В. работники

Г. финансовый отчет за прошедший период времени

74. Заключительный контроль осуществляется:

А. до начала работы

Б. во время работы

В. после окончания работы

75. В практическом менеджменте под термином «лидерство» предполагают ...  
лидерство

А. Проектное

Б. Деструктивное

В. Программно-целевое

Г. неформальное

76. Лидерство в теории менеджмента можно определить как

А. победу в конфликте

Б. условия функционирования организации

В. размер заработной платы руководителя

Г. способность оказывать влияние на личность и группы людей

77. Власть - это:
- А. возможность влиять на других
  - Б. специфическое воздействие на подчиненных
  - В. совокупность способов воздействия на подчиненных
  - Г. любое влияние на людей
78. Какими основными чертами должен обладать такой архетип управляющего как «лидер»?
- А. Способность определить место себя и принять корректирующие меры
  - Б. Умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях
  - В. Быть общительным
  - Г. умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала
79. Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является
- А. принудительной
  - Б. харизматической
  - В. экспертной
  - Г. диктаторской
80. Харизма - это:
- А. власть примера
  - Б. власть, основанная на вознаграждении
  - В. власть, основанная на принуждении
  - Г. экспертная власть
81. Формы влияния менеджеров на подчиненных:
- А. убеждение, участие
  - Б. экспертное, законное
  - В. формальное, неформальное
  - Г. системное, ситуационное
82. Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения?
- А. Стало невыгодно держать большой штат сотрудников
  - Б. Трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать
  - В. Рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения
  - Г. механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства

83. Какой вид власти будет наиболее приемлем в исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов?
- А. Традиции
  - Б. Харизмы
  - В. Через страх
  - Г. Эксперта
84. Возможность влиять на поведение других людей это:
- А. власть
  - Б. влияние
  - В. лидерство
  - Г. харизма
85. Способность влиять на поведение других людей это:
- А. власть
  - Б. влияние
  - В. лидерство
  - Г. харизма
86. Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующие формы власти. Выделите наиболее приоритетную форму власти для данного руководителя.
- А. харизма
  - Б. власть, основанная на вознаграждении
  - В. власть, основанная на принуждении
  - Г. экспертная власть
87. Какое определение соответствует понятию власть:
- А. поведение одного лица, которое вносит изменение в поведение другого лица;
  - Б. манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации;
  - В. возможность влиять на поведение других лиц.
88. Какое определение соответствует понятию лидерство:
- А. способность влиять на поведение людей;
  - Б. манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации;
  - В. возможность влиять на поведение других лиц.
89. Возможность воздействовать на поведение других- это:

- А. влияние
- Б. лидерство
- В. власть
- Г. руководство

90. - это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида:

- А. влияние
- Б. лидерство
- В. власть
- Г. руководство

91. Власть, которая оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения:

- А. формальная власть
- Б. власть, основанная на вознаграждении
- В. власть, основанная на принуждении
- Г. реальная власть

92. Что будет являться основой для экспертной власти:

- А. высшее образование
- Б. опыт
- В. мудрость руководителя
- Г. харизма

93. Пример влияния через разумную веру – это отношение

- А. рабочего с мастером
- Б. крестьянина и помещика
- В. пациента с лечащим врачом
- Г. подсудимого и судьи

93. К какому типу власти вы отнесете власть криминального «авторитета» в банде?

- А. законная
- Б. экспертная
- В. основанная на принуждении
- Г. основанная на вознаграждении

94. Устойчивое поведение человека в различных жизненных ситуациях, обусловленное интересами, мотивами, стремлениями и др.

- А. темперамент

- Б. мышление
- В. личность
- Г. характер
- Д. направленность личности

95. Способность человека рассуждать, его представления, суждения и понятия:

- А. темперамент
- Б. мышление
- В. личность
- Г. характер
- Д. направленность личности

96. Совокупность душевных, психических свойств человека, которые характеризуют его поведение в различных условиях, уровень жизненной энергии

- А. темперамент
- Б. мышление
- В. личность
- Г. характер
- Д. направленность личности

97. Отличительная черта человека, проявляющаяся в особенностях его поведения и отношения к действительности

- А. темперамент
- Б. мышление
- В. личность
- Г. характер
- Д. направленность личности

98. Совокупность психических процессов, обуславливающих какой-либо род человеческой деятельности, субъект отношений

- А. темперамент
- Б. мышление
- В. личность
- Г. характер
- Д. направленность личности

99. Конструктивные начала конфликта не предполагают

- А. конфликт как индикатор скрытой проблемы
- Б. конфликт как импульс к дальнейшему развитию
- В. конфликт как возможность «выпустить пар»
- Г. конфликт как возможность выяснить отношения

100. Наиболее частым источником конфликтов при изменении правил и процедур работы является
- А. Ущемление чьих-либо интересов
  - Б. Способ, каким руководство сообщает о новых правилах
  - В. Нежелание людей изменять сложившийся характер работы
  - Г. неясность цели, которую преследуют эти изменения
101. Наиболее распространенной формой организационного конфликта являются
- А. межличностные вертикальные конфликты
  - В. межличностные горизонтальные конфликты
  - Г. межгрупповые вертикальные конфликты
  - Д. межгрупповые горизонтальные конфликты
102. Одним из действий при управлении конфликтом в организации является
- А. Напряжение
  - Б. Установление причины
  - В. Различия в ценностях
  - Г. Отсутствие согласия
103. Стресс на рабочем месте требует
- А. Устранения
  - Б. Обращения к врачу
  - В. Поддерживания
  - Г. Регулирования
104. Конфликт, при котором два руководителя предъявляют к одному работнику противоречивые требования
- А. внутриличностным
  - Б. межличностным
  - В. между личностью и группой
  - Г. между обоими руководителями
105. Метод разрешения конфликтов требующий использование власти, подавления
- А. метод принуждения
  - Б. метод уклонения
  - В. метод решения проблемы
  - Г. метод сглаживания
106. К числу структурных методов разрешения конфликтов относятся:
- А. посредничество и переориентация внимания

- Б. освобождение от лидеров конфликтующих сторон
- В. делегирование полномочий
- Г. система вознаграждений

107. Межличностный метод разрешения конфликтов являющийся наиболее эффективным:

- А. метод решения проблемы
- Б. метод принуждения
- В. метод уклонения
- Г. метод компромисса

108. Что из перечисленного не является причиной конфликта в организациях:

- А. возраст
- Б. различия в целях
- В. нечеткое разделение обязанностей
- Г. недостаток ресурсов

109. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда решение очевидно и изменить его в Вашу пользу не представляется возможным:

- А. приспособление
- Б. уклонение от конфликта
- В. совместная деятельность
- Г. конкурентный стиль

110. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда невозможно пренебречь интересами ни одной из сторон:

- А. приспособление
- Б. уклонение от конфликта
- В. совместная деятельность
- Г. конкурентный стиль

111. Какой стиль поведения в конфликте целесообразен, когда индивид осознает ошибочность своей позиции, а вопрос более важен для другой стороны, чем для него самого:

- А. приспособление
- Б. уклонение от конфликта
- В. совместная деятельность
- Г. конкурентный стиль

112. Указать фактор, который не способствует выравниванию напряженности в конфликте:

- А. подчеркивание общности с партнером
- Б. проявление интереса к проблемам партнера
- В. техника сочувствия и психологической поддержки
- Г. принижение партнера, негативная оценка его личности

113. Указать фактор, который способствует выравниванию напряженности в конфликте:

- А. избежание пространственной близости и контакта глаз с партнером.
- Б. обвинения, угрозы, наказания.
- В. принижение проблемы.
- Г. проявление интереса к проблемам партнера

114. По сфере возникновения и развития конфликты можно подразделить:

- А. на межгрупповые
- Б. на деловые
- В. на объективные
- Г. субъективные

115. По своим последствиям конфликты различаются:

- А. вертикальные
- Б. горизонтальные
- В. личные
- Г. конструктивные

116. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают:

- А. внутренними
- Б. субъективными
- В. внешние
- Г. деструктивными

117. Какой конфликт способствует повышению эффективности организации:

- А. дисфункциональный
- Б. функциональный
- В. межличностный
- Г. внутриличностный

118. Конфликт между личностью и группой возникает:

- А. когда личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы
- Б. когда личность занимает позицию группы

- В. когда одна группа займет позицию, отличающуюся от позиции другой группы
- Г. когда противоречие возникает внутри одной личности

119. Высокая напористость в сочетании с высокой кооперативностью в развитии – это:

- А. сглаживание
- Б. противоборство
- В. компромисс

120. Высокая напористость в сочетании с низкой кооперативностью в разрешении конфликта – это:

- А. принуждение
- Б. уступчивость
- В. сотрудничество

121. К административному способу управления конфликтами относится:

- А. беседа
- Б. перевод на другую работу
- В. убеждения

122. К педагогическому способу разрешения конфликта относится:

- А. просьба
- Б. силовое разрешение конфликта
- В. оба ответа верны

123. Противоречия человека с самим собой характеризует возникновение:

- А. внутриличностного конфликта
- Б. межличностного конфликта
- В. оба ответа верны

## **A2. Вопросы по темам**

1. Что изучает менеджмент как наука?
2. Какими функциями представлен процесс управления?
3. Является ли термин «управление» синонимом термина «менеджмент»?
4. Каковы основные цели менеджмента?
5. Какими качествами должен обладать современный менеджер?
6. Что входит в обязанности руководителей низового уровня управления?
7. Какие задачи решают руководители среднего звена?
8. Какие функции осуществляют руководители высшего уровня управления?

9. Опишите требования, предъявляемые к профессиональной компетенции менеджера.
10. Дайте характеристику основным школам управления.
11. Какие выделяют подходы к управлению?
12. Что представляет собой внутренняя среда организации?
13. Что понимается под целями организации?
14. Чем цели отличаются от задач?
15. В чем сущность понятия «структура организации»?
16. Что понимается под внешней средой организации?
17. Микросреда и ее факторы.
18. Что представляет собой макросреда?
19. Что такое планирование?
20. Какие различают уровни планирования?
21. Какими важнейшими условиями определяются уровень и качество планирования?
22. Что представляет собой стратегическое планирование? Какой период оно охватывает?
23. С какой целью необходимо проводить анализ внутренней и внешней среды организации?
24. Какие существуют стратегии?
25. Сущность и понятие функции организации?
26. Какие понятия можно отнести к основным направлениям организационного проектирования?
27. Какой вид имеет дивизиональная структура?
28. Понятие адаптивной структуры.
29. Что понимается под проектной организационной структурой?
30. Сущность и значение понятия мотивации?
31. На чем основаны содержательные теории мотивации?
32. На чем базируются процессуальные теории мотивации?
33. Дайте характеристику иерархии потребностей по Маслоу.
34. Какие потребности выделил в своей теории Мак Клеlland?
35. Какие две категории факторов выделил Герцберг в своей теории?
36. Какие три взаимосвязи прослеживаются в теории ожиданий?
37. Что изучает теория справедливости?
38. В чем заключается сущность функции контроля?
39. Из каких этапов состоит процесс контроля?
40. Что представляют собой стандарты?
41. Какие выделяют виды контроля?
42. Каким должен быть контроль, чтобы обеспечить руководству достижение целей организации наиболее эффективно?
43. Какой вид контроля осуществляется в ходе проведения работ?

44. В процессе какого вида контроля происходит использование обратной связи после выполнения работы?
45. Какие стили руководства выделяют в ситуационном подходе к лидерству?
46. Какие две основные формы власти выделяют в организации?
47. Что собой представляет законная власть?
48. На чем основана экспертная власть?
49. Какие формы влияния вам известны?
50. Сущность и понятие конфликта
51. Назовите основные стадии конфликта?
52. Какие существуют виды организационных конфликтов?
53. Дайте характеристику типам конфликтов в организации?
54. Какие потенциальные причины конфликта вам известны?
55. Перечислите последствия конфликтных ситуаций?
56. Что представляет собой «уклонение» от конфликта?
57. Что такое «компромисс»?
58. Какова роль такого метода разрешения конфликтов как «сглаживание»?

## **Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)**

### **В1. Письменная работа**

1. Характеристика основных функций управления
2. Качества современного менеджера
3. Уровни управления в организации, их цели и функциональные задачи
4. Научная школа управления и ее вклад в развитие управления
5. Классическая школа управления
6. Школа человеческих отношений и поведенческих наук
7. Элементы внутренней среды организации, их характеристика
8. Внешняя среда организации и ее воздействие на ее деятельность
9. Типы организационных структур
10. Планирование и ее значение в развитии организации
11. Содержательные теории мотивации
12. Процессуальные теории мотивации
13. Управленческий контроль
14. Стили управления и их характеристика
15. Причины и последствия организационных конфликтов
16. Типы конфликтов в организации
17. Методы разрешения организационных конфликтов

## **В2. Тематика рефератов**

1. История развития менеджмента как науки.
2. Концепции и функции менеджмента.
3. Характеристика и виду организационных структур управления.
4. Влияние внешней на деятельность организации.
5. Особенности ведения деловых переговоров.
6. Власть и лидерство: сущность и значение.
7. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них.
8. Управление персоналом на предприятии.
9. Мотивация персонала: виды и значение для деятельности фирмы.
10. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации.
11. Принятие управленческих решений".
12. Характеристика деловой этики.
13. Жизненный цикл организации.
14. Сущность и значение самоменеджмента.
15. Зарубежный опыт управления организацией.
16. Стратегическое планирование и его значение.
17. Внедрение изменений на предприятии: барьеры и мероприятия, направленные на адаптацию персонала к нововведениям.
18. Харизматичность: сущность, значение и способы развития харизмы.
19. Мероприятия, способствующие повышению конкурентоспособности фирмы.
20. Применение конкурентных стратегий.
21. Влияние информационных технологий на успех деятельности фирмы.
22. Основные методы определения эффективности управления.
23. Миссия и цели организации.
24. Основные модели принятия решений.
25. Современная модель управления организацией.
26. Реинжиниринг: характеристика и значение.
27. Характеристика тайм-менеджмента.
28. Управление издержками на предприятии.
29. Виды рисков в менеджменте.
30. Отличительные черты систем управления зарубежных стран.

## **В3. Тематика презентаций**

1. Природа и роль менеджмента.
2. Менеджмент: прошлое и настоящее – основные этапы истории менеджмента как науки об управлении деятельностью людей.
3. Функции и принципы управления.
4. Социальная ответственность управления.

5. Этические принципы управления.
6. Основные концепции менеджмента, их родоначальники и представители.
7. Содержание и предназначение менеджмента.
8. Основные типы менеджеров и их роли.
9. Критерии эффективности управленческой работы в современной организации.
10. Организация (фирма) – основное понятие менеджмента: подходы к определению и структурированию.
11. Современная организация (фирма) как управляемая система.
12. Внешняя среда организации: ее уровни и факторы.
13. Внутренняя среда организации: сферы воздействия и их факторы.
14. Концепция организационного поведения в менеджменте.
15. Рабочие группы и их разновидности.
16. Природа и цель планирования в менеджменте.
17. Процесс планирования и его этапы.
18. Стратегическое планирование.
19. Управление по целям.
20. Текущее планирование и типы текущих планов.
21. Бизнес-планы и бизнес-планирование.
22. Сущность и значение организационных структур.
23. Классификация организационных структур.
24. Стили руководства.
25. Принципы децентрализации и делегирования полномочий в управлении.
26. Типы и виды управленческих решений.
27. Основы теории человеческих коммуникаций и их использование в управлении.
28. Конфликты в организации и методы их разрешения.
29. Разновидности организационных конфликтов и методы управления ими.
30. Теории лидерства в менеджменте.
31. Типы, статусы и роли лидеров.
32. Проблемы формальных и неформальных лидеров в организации.
33. Теории мотивации.
34. Проблемы управления мотивацией.
35. Процесс и виды контроля.
36. Функции контроля.
37. Мотивационный менеджмент.
38. Корпоративный менеджмент.
39. Эффективные методы поиска и подбора персонала в организации.
40. Карьера в организации, система и методы управления карьерой.
41. Антикризисный менеджмент.
42. Эффективные методы деловых коммуникаций в менеджменте.

## С1. Кейс-задачи

**Ситуация 1.** Описание ситуации: Среди претендентов на место начальника отдела снабжения/складского хозяйства есть опытный кандидат. Ему 40 лет, на протяжении 8 лет он работал на похожей должности. Предприятие, на котором он работает в настоящее время, несколько меньше, и существенно меньший ассортимент товаров. На собеседовании выясняется, что претендент – очень хороший специалист, у него большой опыт, и он отлично знает свое дело.

A1. О зарплате тоже удастся довольно быстро договориться. Остается еще вопрос о его квалификации как руководителя. Ведь в подчинении у начальника этого отдела будет сразу 20 сотрудников, а в настоящее время у него только 6 подчиненных. Поэтому немецкий начальник отдела персонала спрашивает: «Какие проблемы у Вас были с подчиненными?» Видно, что этот вопрос не нравится кандидату, но после небольшой паузы он говорит: «Никаких!» Теперь немецкому начальнику отдела персонала не нравится ответ, он, недовольно нахмутив лоб, он делает у себя какую-то пометку.

**Вопрос.** Почему немецкий начальник отдела персонала задал этот вопрос и почему он недоволен ответом?

**Ситуация 2.** Описание ситуации: Группа российских менеджеров приехала в рамках президентской программы на месяц в Германию. Конечно, они хотят воспользоваться этой возможностью, чтобы познакомиться и с другими европейскими городами. Но при попытке купить билеты на поезд или на самолет, зарезервировать номер в отеле или арендовать машину они понимают, что с их знаниями английского далеко не уедешь. Не всегда их понимают правильно, а потом еще тьма разных тарифов и дополнительных условий, ничего невозможно понять. Кроме того, куда-нибудь съездить можно только в выходные, потому что учебный центр с самого начала ясно дал понять, что участие в семинарах и посещениях фирм обязательно.

Поскольку в учебном центре работает сотрудница из российских немцев, они хотят попросить ее помочь. Во-первых, она сама сразу предложила свою помощь в сложных ситуациях, во-вторых, она хорошо знает Германию и все ее особенности, и, в-третьих, она хорошо говорит и по-русски, и по-немецки – то есть ей можно объяснить свои пожелания, а она передаст их немцам.

Так все и происходит: участники высказывают ей свои пожелания, и она, действительно, делает то, что нужно, но поскольку она не всегда может выполнить все просьбы сама, ей помогают и немецкие коллеги. Но через несколько дней открытая и сердечная атмосфера начинает ухудшаться, чувствуется нарастающее раздражение. А еще через две недели в ответ на свои просьбы участники иногда слышат, что сейчас на это нет времени, есть более важные дела.

Вопросы. Почему отношение сотрудников учебного центра так сильно изменилось? В чем причина? Как следовало вести себя участникам?

### Ситуация 3.

На многих предприятиях в Японии в систему менеджмента включают такие принципы, как:

- система «точно в срок»;
- комплексное управление качеством;
- ориентацию только на потребителя;
- «участвующего управления».

Впервые эта система была разработана и применена в автомобильной компании «Тойота», а затем стала популярна во многих странах Европы

Вопрос: Как Вы считаете, могут ли эти принципы быть полностью воспроизведены на предприятиях России?

### Ситуация 4.

Согласны ли Вы с нижеследующими характеристиками национальных и культурных наслоений между работниками и управлением предприятием в Японии, США, России? Дайте обоснование.

Япония	Россия	США
Работа в группе как цель	Работа в группе как средство	Работа в группе как средство
Способ жизни	Защитный элемент	Путь к рационализации
Естественное поведение	Необходимое поведение	Реализуемое поведение
Привычка	Принуждение	Сознательность
Эффективность	Выживание	Производительность
Качество и способ делать лучше	Масштаб и способ делать больше	Способность или способ делать дешевле

### Ситуация 5.

В нижеследующих таблицах представлены некоторые культурные стандарты, где указаны параметры мужской и женской культуры, а также нормы и ценности российской и немецкой культуры. Согласны ли Вы с данными характеристиками? Дайте свои обоснованные суждения.

Параметры культуры	«Мужская» культура	«Женская» культура
Роль мужчины и женщины	Мужчина должен зарабатывать, женщина – воспитывать детей	Мужчина может заниматься и воспитанием детей
Доминирование	Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различие между полами не влияет на занятие властных позиций
Главная ценность	Успех – единственное, что значимо в жизни	Качество жизни
Жизнь и работа	Жизнь для работы	Работаю, чтобы жить

Что является важным	Деньги и хорошие материальные условия	Мужчины и окружение
Стремление	Всегда быть лучшим	Ориентация на равенство, стремление не пытаться казаться лучше других
Отношение к свободе	Независимость	Солидарность
Чувство	Уважать тех, кто добился успеха	Сочувствие неудачникам
Принятие решений	Логика	Интуиция

<b>Нормы и ценности</b>	<b>Россия</b>	<b>Германия</b>
Правила	Низкая степень обязательных правил	Высокая степень обязательных правил
Индивидуализм / коллективизм	Доминирование коллективов, понятие «Мы», важность связей / отношений	Доминирование индивидов, понятие «Я»
Поведение	В большей степени эмоциональное	В большей степени рациональное
Статус определяется	Возрастом, должностью, образованием	Способностями, достижениями, образованием
Престиж, успех	Связаны с группой	Индивидуальны, материальны
Отношение ко времени	Полихрония, пунктуальность являются относительной ценностью	Монохрония, пунктуальность являются абсолютной ценностью
Конфликты	Необходимо уклоняться	Представляют шанс к переменам
Поиск решения и принятие решения	По принципу большинства или старшинства	С помощью достижения консенсуса
Власть	Принимается почти безоговорочно, доминирует высокая зависимость	Не принимается безоговорочно, должна быть легитимной, меньшая зависимость
Продукты	Должны быть функциональными и надежными в эксплуатации	Соответствуют взыскательным стандартам качества

### **Ситуация 6.**

В одной из крупнейших японских корпораций – «Сони», которая ставит и решает сложные задачи новаторского характера, большое значение придается участию всего коллектива в поиске эффективных путей достижения, стоящих перед ней целей.

Корпорацию «Сони» отличают антибюрократический стиль управления, стремление преодолеть отчужденность различных подразделений и уровней управления корпорацией.

Вопросы: Как вы оцениваете стремление руководства корпорации «Сони» привлечь к участию в решении проблемы, в том числе управленческого характера, всех сотрудников корпорации? Оправдан ли, по вашему мнению, такой подход к организации производства?

### **Ситуация 7.**

Несмотря на большой потенциал российского рынка, иностранные предприниматели очень осторожны в том, что касается развития бизнеса в нашей стране. Среди многих недостатков, характерных для российского рынка, отмечается либо полное отсутствие, либо невысокая квалификация российских менеджеров. Пребывание же западных менеджеров (профессионалов организации и управления) обходится иностранным компаниям, работающим в России, очень дорого. Кроме того, присутствие иностранных специалистов в совместных предприятиях часто ведет к конфликтным ситуациям между ними и российским персоналом, считающим что у первых несопоставимо более высокий уровень оплаты труда.

На этом фоне необычно выглядят результаты анализа деятельности нескольких десятков совместных предприятий в России, выполненного сотрудниками Гарвардской школы бизнеса в США. Кратко суть их выводов сводится к следующему:

#### **Достоинства**

- Представление о том, что в СССР не было эффективного менеджмента неверно.
- В современной России много талантливых и опытных менеджеров.
- В России имеются широкие возможности для предпринимательства.
- Российские менеджеры придают вопросам качества продукции такое же значение, как и на Западе.
- Трудности, с которыми сталкиваются российские менеджеры (нестабильность, инфляция и т. д.), можно обратить в преимущества.

#### **Недостатки.**

Российские менеджеры неправильно понимают связь между властью и ответственностью (стремятся к большой власти при малой ответственности).

#### **Объективные трудности в работе российских менеджеров:**

- Постоянное изменение законодательной базы;
- Сложности обеспечения предприятий ресурсами;
- Ограниченная конвертируемость валюты.

#### **Вопросы:**

1. Согласны ли вы с оценкой состояния российского менеджмента, которую дали американские специалисты?
2. Не свидетельствует ли позиция о недостаточном знании особенностей проблем организации и управления в России?

3. Как динамично, по вашему мнению, меняются объективные условия для работы российских менеджеров?

4. Кто в настоящее время предпочтительнее на должности руководителя российского промышленного предприятия, крупной оптовой фирмы, банка: опытный, иностранный или российский менеджер? Объясните свой выбор.

### **Ситуация 8.**

Объясните причину возникновения трудностей во время переговоров. Обоснуйте свою точку зрения или предположение:

#### **Офис – «проходной двор»**

Канадский бизнесмен был удивлен, когда на встрече с высокопоставленным официальным лицом в Кувейте его не стали принимать в отдельном офисе и переговоры прерывались постоянно входящими и выходящими посетителями. В соответствии с канадскими культурными представлениями о ведении бизнеса важные официальные лица должны иметь в своем распоряжении большой офис с секретарем, следящим по монитору за входящими в офис людьми. В обязанности секретаря также входит отделение важных посетителей от менее важных, что помогает беспрепятственно проводить встречи с бизнесменами и не мешать переговорному процессу.

Канадский бизнесмен оценил манеру организовывать работу офиса кувейтца как своего рода «проходной двор», а постоянное прерывание встречи – как доказательство того факта, что официальный представитель, с которым он встретился, не обладает ни высоким статусом, ни настоящей заинтересованностью в установлении деловых отношений. Это полностью противоречило его первоначальному представлению о встрече и кувейтском партнере. Интерпретация канадцем царившей в офисе обстановки привела в результате к потере у него интереса к продолжению бизнеса в Кувейте.

### **Ситуация 9.**

Объясните, чем вызвано создание конфликтной ситуации на латиноамериканской фирме. Почему люди по-разному обращаются с властными полномочиями? Обоснуйте свою точку зрения.

#### **Новый шеф из Швеции**

Господин Гомес работает в крупной латиноамериканской фирме. С точки зрения фирменной иерархии он занимает значительно более высокое положение по сравнению с другими сотрудниками, является членом правления и сам принимает важные решения. Его сотрудники ожидают от него четких указаний. Господин Гомес получает высокий оклад. Его высокий профессиональный статус подкрепляется также различными привилегиями и статусными символами (машина, членство в клубе и т.д.).

С недавних пор на фирме появился новый председатель правления, господин Палмблад из Швеции, который согласовывает с господином Гомесом многие вопросы и относительно мало дает почувствовать, что он занимает председательское кресло. Хотя господин Гомес немного обескуражен, но он объясняет открытость своего нового шефа в основном своими профессиональными успехами и доволен этим.

Также и внутри самой фирмы господин Гомес получает подтверждение того, что он по-прежнему сохраняет ведущие позиции, поскольку новый председатель правления при совместном проведении совещаний зачастую остается в тени. Однако один момент очень настораживает господина Гомеса, так как господин Палмблад при принятии важных решений спрашивает мнение господина Фернандеса, стоящего с иерархической точки зрения на две ступени ниже, чем господин Гомес. Господин Гомес не знает, как оценить такое развитие событий, поскольку его руководящие позиции отодвигаются, таким образом, на второй план.

Также растерян и господин Фернандес, так как ему трудно выработать правильную тактику поведения в свет новых появившихся возможностей – напрямую высказывать свою точку зрения. С одной стороны, ему льстит, что председатель прислушивается к его мнению, с другой стороны, он спрашивает себя, не стоит ли расценивать поведение господина Палмблада как его слабость...

### **Ситуация 10.**

Объясните, чем руководствовались сотрудники, японец и немец, в выборе тактики поведения. Какую из тактик поведения выработали бы вы? Обоснуйте свое решение:

#### **Просьба об отпуске**

Господин Морита работает на фирме Митцубиси в исследовательском отделе. Он недавно женился и очень хочет в этом году взять недельный отпуск и улететь со своей молодой женой в Европу. Поэтому он направляется к господину Китао и рассказывает ему о своих планах. Господин Китао в течение ближайших дней встретится с их общим шефом и как бы между прочим расскажет ему о задумке своего коллеги. Затем господин Китао сообщит господину Морита о реакции начальника. Если она будет положительной, то господин Морита непосредственно обратится к шефу и попросит его о недельном отпуске. Если же господин Китао почувствует, что шеф не согласен с желанием Морита получить отпуск, то последний воздержится от похода к господину Танака. Таким образом, Морита избежит неприятной ситуации, при которой ему будет отказано напрямую.

Немецкий сотрудник ведет себя иначе. В рамках программы обмена, организованной Европейским Сообществом, в исследовательском отделе фирмы Митсубиси работает господин Мюллер. Он идет к своему начальнику, господину Танака, с просьбой разрешить слетать во время Пасхи на неделю в Германию.

Хотя он формулирует свою просьбу очень вежливо, господин Танака реагирует двойственно и, кажется, даже начинает вслух размышлять, каким образом он восполнит образовавшуюся брешь. Господин Мюллер подключается к рассуждениям шефа и со своей стороны предлагает решение проблемы. Одновременно он не устает повторять, как важно для него было бы провести эти праздничные дни в кругу семьи в Германии. Тем самым он хочет обратить внимание на тот факт, что он не стал бы высказывать эту просьбу, если бы этот отпуск был бы для него несущественен. Спустя краткий отрезок времени господин Танака внезапно уходит из комнаты, не закончив разговор: кажется, что он должен заняться каким-то важным делом. Господин Мюллер был затем удивлен тем, как стали относиться к нему коллеги, и не понимает причины возникшего отчуждения.

### **Ситуация 11.**

Знаменитый японский писатель Акутагава Рионосукэ описывает в своем рассказе следующий случай. Дайте оценку поведению матери и объясните с точки зрения культуры Японии, почему оба героя рассказа проявляли свои чувства таким образом.

#### **Носовой платок**

Профессора университета посетила с визитом мать одного из его студентов. Уже довольно долго этот студент лежит в больнице с перитонитом. Профессор навещает его время от времени, однако не знает, как он себя чувствует в последние дни. Профессор сидит с гостьей в комнате своего дома. Оба пьют чай, при этом посетительница излучает спокойную приветливость и удовлетворенность. Она хвалит дом профессора, разговор плавно идет дальше, спокойно переходя от одной темы к другой. В какой-то момент профессор спрашивает женщину о последних новостях из больницы. В то время как профессор подносит чашку с чаем ко рту, чтобы сделать глоток, гостья рассказывает ему – неизменившимся тоном – о том, что ее сын на днях умер.

Профессор поражен этим известием, однако не показывает своих чувств. Он допивает чай до конца и говорит: «Ах, так...», и оба продолжают беседовать в доброжелательном духе дальше. Женщина благодарит профессора за внимание, высказанное ее сыну. К концу разговора что-то падает на пол, и профессор хочет поднять упавший предмет. При этом он видит, что женщина – до тех пор абсолютно не заметно для него – с силой комкала и сжимала носовой платок под столом. Он осознает, что, несмотря на смех, внутри она рыдает. Немного спустя, женщина, улыбаясь, прощается с профессором, который в задумчивости провожает ее до выхода.

### **Ситуация 12.**

Как Вы думаете, был ли боливийский министр невежлив по отношению к американскому атташе? Мог бы избежать конфликта американский атташе? Из-за чего произошел конфликт?

### **Ожидание приема**

Американский атташе по сельскому хозяйству прибыл на работу в Боливию. После соответствующего периода пребывания в стране он сообщил местным официальным лицам о своем желании нанести визит министру сельского хозяйства, должностному лицу, с которым он по роду своей службы должен был непосредственно контактировать. По различным причинам предлагаемое американцем время не подходило его боливийскому коллеге, все намеки были безрезультатны. В ответ поступала только одна информация: время навестить министра еще не пришло.

Наш друг, однако, настаивал на своем и форсировал события, добившись, в конце концов, того, что ему с неохотой уступили, и встреча была назначена. Прибыв немного заранее назначенного часа (североамериканский вариант высказывания уважения) он начал ждать. Прошло пять минут... десять – пятнадцать... сорок пять минут (непростительный период ожидания!). Американец вскочил и сказал секретарю, что он теряет время, прошло сорок пять минут, и что он «чертовски раздосадован и устал» от такого отношения. Боливийскому министру так и сообщили, что американец сорок пять минут ждет в приемной, и он раздосадован. На что тот ответил: «Пусть ждет». Надо ли говорить, что пребывание американца в Боливии так и не заладилось.

### **Ситуация 13.**

Описание ситуации: Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были сформулированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, и платя

своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Форд, как уже отмечалось, был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шляться взад и вперед», - говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг её руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

#### **Вопросы:**

1. Каких управленческих принципов и концепций придерживался Г. Форд?
2. Почему Г. Форда называли великим менеджером?
3. В чём причины потери компанией «Форд Моторс» значительной доли рынка к 1927 г.?
4. Если бы Г. Форд нанял Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы Вы посоветовали ему в отношении выбора стиля управления? Обоснуйте свои рекомендации.

#### **Ситуация 14.**

В последнее время шеф стал часто делать вам замечания по поводу систематических опозданий в вашей рабочей группе. Действительно, записи в журнале прихода указывали на то, что ваши сотрудники в среднем задерживают начало работы 10 минут. И хотя эти опоздания вас никогда особенно не волновали, вашего шефа они серьезно огорчают. Он подчеркнул, что опоздания сокращают общее время производства и задерживают пуск сборочной линии. Вы понимаете, что опоздания являются формой избегания – рабочие оттягивают начало очень скучной работы. Группа рабочих, о которой идет речь, очень сплоченная и каждый ее член будет следовать желанию других. Один из лидеров группы прикладывает, по-видимому, много усилий, чтобы поддерживать в группе нежелательное поведение. С одной стороны, вы хотите, чтобы рабочие приходили вовремя, но с другой – хотели бы избежать, конфронтации по этому поводу. Поскольку, честно говоря, не считаете, что дело стоит испорченных со всеми отношений.

#### **Вопросы:**

1. Что могло повлиять на возникновение такой ситуации?
2. Какие меры предприняли бы, для разрешения этой проблемы?

**Ситуация 15.** Описание ситуации: Конфликт между акционерами и кредиторами (посредством перехвата власти через дополнительную эмиссию).

В качестве примера рассмотрим конфликт между ТНК и горнодобывающим предприятием «Роспан». «Роспан» является дочерней структурой «Итера». ТНК – главный кредитор. Задолженность «Роспана» перед ТНК составляет 50 млн. долл. ТНК инициировало процедуру банкротства «Роспана», однако назначенного управляющего не пускали на завод в течение года. На совете кредиторов «Роспана» была принято решение выпустить допэмиссию, размер которой совпадает с задолженностью, и разместить среди акционеров и кредиторов. В случае ее осуществления доля «Итеры» сократилась бы до 7%, а ТНК выросла до 73%.

«Итера» опротестовало, и обещала выплатить долги «Роспана». В результате конфликта между кредиторами и акционерами в данном случае было достигнуто соглашение, и долги будут выплачены. Другое дело, что ТНК стремилась не только получить свой долг, но и перехватить власть на предприятии.

**Вопросы:**

1. Считаете ли вы правильным, что немирные способы разрешения конфликтов свидетельствуют о слабости, как корпоративного управления, так и российской правовой базы?
2. Каким образом должны быть урегулированы вопросы иностранных инвестиционных вложений в экономику России?
3. Разработайте свои способы улучшения ситуации.

**Ситуация 16.** Описание ситуации: Корпорация LG Electronics, крупнейший производитель бытовой электроники в Южной Корее, предъявила иск японской компании Matsushita, обвинив ее в нарушении патентов LG на технологии изготовления плазменных панелей. Одновременно встречный иск Matsushita предъявила иск LG, потребовав запретить в Японии продажи плазменных панелей производства LG, утверждая, что «южнокорейская корпорация нарушила ее патенты на технологию борьбы с тепловым излучением».

**Вопросы:**

1. Является ли ситуация примером международного конфликта между крупнейшим японским производителем электроники и их конкурентами в Корее?
2. Является ли конкуренция в данном сегменте рынка по поводу интеллектуальной собственности положительным явлением или юридические тяжбы мешают международной торговле?

## **Перечень вопросов для зачета**

1. Тенденции и факторы возникновения и развития менеджмента.
2. Основные функции управления, их краткая характеристика.
3. Менеджер, его функции, роли, необходимые навыки и качества.
4. Специфика управленческой деятельности.
5. Организация как объект управления: элементы, уровни, основные процессы.
6. Жизненный цикл организации: сущность и основные этапы.
7. Внутренняя среда предприятия.
8. Внешняя среда предприятия.
9. Организационная культура в управлении: понятие, элементы, функции,
10. Системный подход в управлении.
11. Ситуационный подход к управлению.
12. Процессный подход к управлению.
13. Этапы и школы в развитии менеджмента.
14. Классическая школа в управлении.
15. Школа научного управления.
16. Школа человеческих отношений и поведенческих наук
17. Достижения «хоторнского эксперимента» Э. Мэйо
18. Природа стратегического управления, его необходимость и особенности.
19. Понятие стратегического планирования. Виды целей и планов предприятия. Управление по целям.
20. Стратегия, ее компоненты и уровни.
21. Формулирование стратегии: основные этапы и инструменты.
22. Корпоративная стратегия и ее типы.
23. Бизнес-стратегия и ее типы.
24. Функциональные стратегии организации.
25. Процесс стратегического управления.
26. SWOT матрица, как инструмент системного анализа.

## **Перечень экзаменационных вопросов**

1. Сущность и содержание менеджмента
2. Менеджер, его функции, роли, необходимые навыки и качества.
3. Основные функции управления.
4. Этапы и школы в истории менеджмента.
5. Системный, процессный и ситуационный подходы к управлению.
6. Школа научного управления Ф.У. Тейлора.
7. Классическая школа управления.

8. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
9. Понятие организации как системы. Открытые и закрытые системы.
10. Внутренняя и внешняя среда организации, их характеристики.
11. Жизненный цикл организации.
12. Адаптация организации к условиям внешней среды.
13. Планирование как функция управления
14. Стратегическое планирование. Миссия и цели организации.
15. Типы планирования.
16. Эталонные стратегии бизнеса.
17. Технология, принципы и методы стратегического планирования.
18. Организация как функция управления.
19. Организационные отношения: делегирование, ответственность, полномочия.
20. Нормы управляемости. Централизация и децентрализация. Департаментализация.
21. Понятие и типы организационных структур.
22. Нормы и ценности организации. Групповые ценности по Г. Саймону.
23. Мотивация деятельности в менеджменте.
24. Содержательные теории мотивации.
25. Процессуальные теории мотивации.
26. Теория иерархии потребностей А. Маслоу.
27. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.
28. Теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда.
29. Теория ERG К. Альдерфера.
30. Теория ожиданий В.Врума.
31. Теория справедливости. С. Адамса.
32. Контроль как функция менеджмента.
33. Типы управленческого контроля.
34. Методы управления, их характеристика.
35. Сущность и виды управленческих решений
36. Процесс принятия управленческих решений.
37. Методы принятия управленческих решений
38. Коммуникационный процесс в организации.
39. Типы организационных коммуникаций.
40. Барьеры организационных коммуникаций.
41. Власть и влияние. Стили управления.
42. Формы власти.
43. Формальные и неформальные группы в организации.
44. Причины образования неформальных групп.
45. Управление неформальными группами.
46. Лидерство в современном менеджменте.

47. Теория X и Y Д. Макгрегора.
48. Ситуационные теории лидерства.
49. Современные теории лидерства.
50. Понятие организационного конфликта.
51. Типы организационных конфликтов.
52. Причины и последствия организационного конфликта.
53. Методы управления организационными конфликтами.
54. Организационная культура, ее составляющие и функции.

#### **IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ПРАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Процедура оценивания – порядок действий при подготовке и проведении аттестационных испытаний и формировании оценки.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о промежуточной (рубежной) аттестации знаний, обучающихся ДГУНХ.

- Аттестационные испытания проводятся преподавателем (или комиссией преподавателей – в случае модульной дисциплины), ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические и лабораторные занятия (кроме устного экзамена). Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре.

- Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

- Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой учебной дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, непрограммируемыми калькуляторами.

- Время подготовки ответа при сдаче экзамена в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

- При подготовке к устному экзамену экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании экзамена) сдается экзаменатору.

- При проведении устного экзамена экзаменационный билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке.

- Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях.

- Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении письменных аттестационных испытаний или компьютерного тестирования – в день их проведения или не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

- Результаты выполнения аттестационных испытаний, проводимых в письменной форме, форме итоговой контрольной работы или компьютерного тестирования, должны быть объявлены обучающимся и выставлены в зачётные книжки не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

Итоговой формой контроля по дисциплине является экзамен. Экзамен проводится в виде устного или письменного ответа на заданный вопрос. Каждому студенту предлагается 2 вопроса, каждый из которых оценивается максимум на 15 баллов. При оценке ответа на вопрос оценивается полнота ответа, точность формулировок.