МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ

Декан экономического факультета

_____ Д. Ю. Брюханов
(подпись)

«18» мая 2022 г.

Рабочая программа дисциплины
«Основы менеджмента»

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)
«Управление проектами»

Форма обучения
Очная

Программа одобрена
на заседании кафедры
от «11» мая 2022 года, протокол № 8

Программа одобрена НМК
экономического факультета
протокол № 5 от «11» мая 2022 года

Ярославль, 2022

1. Цели освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Основы менеджмента» является формирование современных представлений о сущности, содержании, функциях и методах управления; знакомство с историей управленческой мысли, современными научными разработками и прогрессивными теориями управления; анализ современных проблем и путей их решения в области теории и практики управления.

2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата

Дисциплина «Основы менеджмента» относится к обязательной части дисциплин Блока 1. Знания и навыки, полученные при изучении «Основ менеджмента» будут необходимы студентам при изучении таких дисциплин профессионального как «Теория организации», «Экономика фирмы», «Организационное поведение», «Управление проектами» и др.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОП бакалавриата

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих элементов компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ОП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Код компетенции	Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка	Перечень планируемых результатов обучения
Общепрофессиональные компетенции			
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.	**ОПК-1.3.** Применяет знания макроэкономической теории на промежуточном уровне.	**Знать:** - историю управленческой мысли; - принципы и функции управления; - специфику организации системы современного менеджмента; - особенности практической реализации управленческих решений; - тенденции развития современного менеджмента. **Владеть навыками:** - реализации основных управленческих функций (планирования, организации, мотивации и контроля); - SWOT и PEST анализа внутренней и внешней среды организации; - бюджетного, программно-целевого, сетевого и др.

			методов планирования; - мотивации с использованием экономических, административных и социально-психологических методов; - оценки эффективности системы управления и функционирования организации;

4. Объем, структура и содержание дисциплины

Очная форма

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 акад. часов.

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации *(по семестрам)* Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа						
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания	самостоятельная работа	
1	Введение в теорию управления.	1	4	4				2	Тестирование
	в том числе с ЭО и ДОТ							1	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - тест для самоподготовки
2	История управленческой мысли.	1	4	4					Семинар
	в том числе с ЭО и ДОТ								Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - тест для самоподготовки
3	Внутренняя и внешняя среда организации. Основы SWOT анализа.	1	4	4		2		2	Кейс
	в том числе с ЭО и ДОТ							1	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задания для кейса

4	Планирование, его сущность, виды и методы в современном менеджменте. Основы сетевого планирования в управлении проектами.	1	4	4		2		2	Решение задач
	в том числе с ЭО и ДОТ							1	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задачи для самостоятельного решения
5	Мотивация как функция управления.	1	2	4				2	Тестирование
	в том числе с ЭО и ДОТ							1	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - тест для самоподготовки
6	Контроль и контроллинг.	1	4	4		1		2	Решение задач
	в том числе с ЭО и ДОТ							1	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задачи для самостоятельного решения
7	Управленческие решения.	1	4	4				2	Кейс
	в том числе с ЭО и ДОТ							1	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задания для кейса
						2	0,5	33,5	**экзамен**
	Всего	**108**	**26**	**28**		**7**	**0,5**	**46,5**	

Содержание разделов дисциплины:

Тема 1. Введение в теорию управления.

Предмет, сущность и содержание теории управления. Субъект и объект управления, главный и непосредственный субъект управления. Управленческие отношения как особый вид общественных отношений. Соотношение объективного и субъективного в управленческих отношениях. Основные виды управленческих отношений в современном обществе. Управление как наука, форма общественной практики людей, информационный процесс и учебная дисциплина. Объект и предмет теории управления, ее связь с другими науками.

Тема 2. История управленческой мысли

Необходимость изучения отечественной и зарубежной теории и практики управления. Важнейшие этапы развития управленческой мысли. Школа научного управления (взгляды ее представителей: Ф.Тейлора, Г.Гантта, Б.Гилбрет и Л.Гилбрет). Административная (классическая) школа управления: содержание концепций А.Файоля, Г.Эмерсона, Л.Урвика, М.Вебера и Г.Форда. Доктрина «человеческих отношений»: содержание концепций Э.Мэйо и М.Фоллет, Ф.Герцберга, Д Макгрегора. Исследования в области организационных структур (Ф.Ротлисбергер и др.). Эмпирическая школа управления (П.Друкер, Л.Ньюмен и др.). Концепция «профессионализации менеджмента» (А.Берле, Д.Минс, Р.Миллс). Школа «социальные системы» и принципы системного подхода (Г.Саймон, Э.Трист и др.). «Новая школа» (Р.Аккоф, Л. Берталанфи, С.Бир, Д.Форрестер). Развитие отечественного управления (К. Адамецкий, А. Богданов, О. Ерманский, А. Гастев, П. Керженцев, Н. Витке и др.). Новая управленческая парадигма.

Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации. Основы SWOT анализа.

Характеристика внешней среды организации. Факторы прямого воздействия. Факторы косвенного воздействия. Внутренняя среда организации. Методы анализа внешней и внутренней среды организации среды. Методика проведения SWOT и PEST анализа.

Тема 4. Планирование, его сущность, виды и методы в современном менеджменте. Основы сетевого планирования в управлении проектами.

Сущность и виды планирования. Бюджетное планирование на предприятии. Организация сетевого планирования и управления. Сетевой график и методика его построения. Оценка основных параметров сетевого планирования.

Тема 5. Мотивация как функция управления.

Содержательные и процессные теории мотивации. Методы мотивации. Формы и системы оплаты труда.

Тема 6. Контроль и контроллинг.

Необходимость, виды и основные этапы контроля. Ритмичность работы организации. Концепция контроллинга. Оперативный и стратегический контроллинг. Система сбалансированных показателей как основа стратегического контроллинга. Методы оперативного контроллинга: точка безубыточности, запас прочности, АВС анализ, оценка ритмичности.

Тема 7. Управленческие решения.

Сущность и особенности управленческого решения. Методология процесса разработки управленческого решения. Процесс принятия решения. Классификация решений. Методы индивидуального и коллективного принятия решений. Методы оптимизации управленческих решений. Обратная связь.

5. Образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

Академическая лекция – последовательное изложение материала, осуществляемое преимущественно в виде монолога преподавателя. Требования к академической лекции: современный научный уровень и насыщенная информативность, убедительная аргументация, доступная и понятная речь, четкая структура и логика, наличие ярких примеров, научных доказательств, обоснований, фактов. Содержание лекции должно охватывать либо тему в целом, либо ее логически завершенную часть. Последовательность изложения лекционного

материала должна по возможности учитывать его востребованность в параллельно выполняемых заданиях. Одновременно для лучшего восприятия лекционного материала используется визуальный материал в виде презентаций Power Point. Это позволяет одновременно задействовать несколько каналов восприятия и за счет постоянного переключения каналов, достичь большей концентрации внимания. Презентации сопровождены примерами из практики, что способствует лучшему запоминанию материала.

Семинар (семинарское занятие) – форма занятия, на котором происходит обсуждение студентами под руководством преподавателя заранее подготовленных докладов, рефератов, проектов. Семинар выполняет следующие функции: систематизация и обобщение знаний по изученному вопросу, теме, разделу; совершенствование умений работать с дополнительными источниками, сопоставлять изложение одних и тех же вопросов в различных источниках информации; умений высказывать свою точку зрения, обосновывать ее; писать рефераты, тезисы и планы докладов и сообщений, конспектировать прочитанное. План семинара озвучивается заранее и в нем обычно указываются основные вопросы, подлежащие рассмотрению и литература, рекомендуемая всем и отдельным докладчикам.

Практическое занятие – занятие, посвященное освоению конкретных умений и навыков и закреплению полученных на лекции знаний по предложенному алгоритму.

Консультации – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

Экзамен. Экзамен проводится в форме собеседования по основным проблемам курса, представленных в вопросах для подготовки к экзамену. Каждый экзаменационный билет, состоящий из двух теоретических вопросов, дополняется задачей или проблемной ситуацией.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

Электронный университет Moodle ЯрГУ, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- средства текущего контроля успеваемости студентов (тестирование);
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT» http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература

Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469202

б) дополнительная литература

Титов, В. Н. Теория и история менеджмента : учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 487 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05725-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469977

Менеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00609-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/469509

в) ресурсы сети «Интернет»

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ (https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php).
2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (https://www.urait.ru).
3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (http://ebs.prospekt.org/).
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (http://elibrary.ru)

8. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Доцент кафедры управления и предпринимательства, канд. экон. наук	_____	В.Е.Андреев

должность, ученая степень	*подпись*	*И.О. Фамилия*

Приложение №1 к рабочей программе дисциплины
«Теория управления»

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов
по дисциплине

1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1.1 Контрольные задания и иные материалы,
используемые в процессе текущей аттестации
Тест по теме №1

Вариант №1

1. ***Управлением можно назвать:***
   а) особый вид профессиональной деятельности человека, который появился в ходе развития общественного производства
   б) деятельность по целевому изменению траектории движения управляемого объекта
   в) процесс разработки и реализации управленческих решений
   г) ответ «а» и ответ «б»
   д) ответ «а», «б» и «в»
   е) нет правильного ответа
2. ***Целенаправленное воздействие, согласующее совместную деятельность работающих в ней сотрудников для достижения поставленных перед организацией целей называется:***
   а) управление организацией
   б) менеджмент
   в) управление коллективом
   г) координация
   д) планирование
   е) нет правильного ответа

3. Использование руководителем рекомендаций, советов, предостережений означает:
а) планирование
б) организация
в) формальное воздействие
г) неформальное воздействие
д) ответ «а» и ответ «б»
е) нет правильного ответа

4. Часть социально-экономической системы, на которую направлено управленческое воздействие называется:
а) объект управления б) субъект управления
в) система управления г) менеджмент
д) ответ «а» и ответ «б» е) нет правильного ответа

5. Последовательность управленческих действий отражает:
а) структурно-содержательный аспект управленческой деятельности
б) процессуально-содержательный аспект управленческой деятельности
в) механизм управленческой деятельности
г) принципы управленческой деятельности
д) ответ «а» и ответ «б»
е) нет правильного ответа

6. Перечень, состав видов деятельности по управлению организацией отражает:
а) структурно-содержательный аспект управленческой деятельности
б) процессуально-содержательный аспект управленческой деятельности
в) механизм управленческой деятельности
г) принципы управленческой деятельности
д) ответ «а» и ответ «б»
е) нет правильного ответа

7. Выявление и оценка достигнутых в процессе работы результатов называется в менеджменте:

а) организация б) планирование
в) координация г) регулирование
д) контроль е) мотивация

8. ***Средства, технологии, методы и принципы, которые использует руководитель для воздействия на исполнителя, называются:***

а) организация управления б) система управления
в) механизм управления г) ответ «а» и ответ «б»
д) ответ «а» и ответ «в» е) нет правильного ответа

9. ***Схема «вход – преобразование - выход» является изображением:***

а) административного подхода;
б) ситуационного подхода;
в) подхода научных школ;
г) процессного подхода.
д) ответ «а» и «б»
е) нет правильного ответа

10. Функция менеджмента, направленная на установление отклонений от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности, называется:

а) организация; б) планирование;
в) мотивация; г) контроль;
д) регулирование; е) координация.

Вариант №2

1. ***Совокупность социальных (сотрудники), материальных (мебель, компьютеры, принтеры, факсы, бумага и т.п.) и нематериальных элементов (компьютерные программы, имидж предприятия), находящихся во взаимосвязи и взаимозависимости, называется***

а) производственная система
б) организация
в) менеджмент
г) управление
д) группа людей
е) нет правильного ответа

2. ***Использование руководителем приказов, распоряжений, устных указаний означает:***

а) планирование
б) организация
в) формальное воздействие
г) неформальное воздействие
д) ответ «а» и ответ «б»
е) нет правильного ответа

2. ***Источник управленческого воздействия называется:***

а) объект управления б) субъект управления
в) система управления г) менеджмент
д) ответ «а» и ответ «б» е) нет правильного ответа

4. Перечень, состав видов деятельности по управлению организацией отражает:

а) структурно-содержательный аспект управленческой деятельности
б) процессуально-содержательный аспект управленческой деятельности
в) механизм управленческой деятельности
г) принципы управленческой деятельности
д) ответ «а» и ответ «б»
е) нет правильного ответа

5. Выявление и оценка достигнутых в процессе работы результатов называется в менеджменте:

а) организация б) планирование
в) координация г) регулирование

6. Последовательность управленческих действий отражает:

а) структурно-содержательный аспект управленческой деятельности
б) процессуально-содержательный аспект управленческой деятельности
в) механизм управленческой деятельности
г) принципы управленческой деятельности
д) ответ «а» и ответ «б»
е) нет правильного ответа

7. Распределение между работниками функций и задач, предоставление им всего необходимого для выполнения рабочих заданий называется в менеджменте:

а) организация б) планирование
в) координация г) регулирование
д) контроль е) мотивация

8. Какой подход к менеджменту современной организации был сформирован под воздействием постоянно меняющихся факторов внутренней и внешней среды:

а) ситуационный подход; б) количественный подход;
в) процессный подход; г) системный подход.
д) ответ «а» и «б» е) нет правильного ответа

9. ***Какой подход в менеджменте рассматривает управление как взаимосвязанные действия, функции:***

а) системный подход; б) ситуационный подход;
в) процессный подход г) ответ «а» и «б»
д) ответ «а» и «в» е) нет правильного ответа

10. Какую функцию менеджмента можно охарактеризовать как процесс обеспечения согласованности действий всех звеньев системы управления:

а) мотивация б) контроль в) координация
г) планирование д) коммуникация е) организация

Вопросы для обсуждения на семинаре по теме №2

1. Управление как форма общественной практики людей.
2. Общество как целостная самоуправляемая система.
3. Организация и управление.
4. Управление в общественных системах: сущность, двойственная природа.
5. Философия современного управления.
6. Эволюция управленческой мысли. Школа научного управления.
7. Административная (классическая) школа управления, достоинства и недостатки взглядов ее важнейших представителей.
8. Доктрина «человеческих отношений» и ее роль в развитии современной практики управления.
9. Вклад российской школы управления в развитие теории и практики современного управления.
10. Американская модель управления и возможность ее адаптации к российским условиям.
11. Японская модель управления и проблемы ее использования в России.
12. Европейская модель управления и ее отличие от американской и японской.
13. Азиатская модель управления, достоинства и недостатки.

Тема №3 Материал для работы по оценке внешней и внутренней среды организации

Методика проведения SWOT-анализа

Цель и задачи SWOT-анализа

Разработка стратегии начинается с проведения анализа внешней и внутренней среды. Отправной точкой для подобного анализа служит SWOT-анализ, один из самых распространенных видов анализа в стратегическом управлении. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабостей своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Задачи SWOT-анализа:

1) Выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами
2) Выявить возможности и угрозы внешней среды
3) Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами
4) Сформулировать основные направления развития предприятия

Основы SWOT-анализа

SWOT – это аббревиатурой 4-х слов:

- **S**trength – сильная сторона: внутренняя характеристика компании, которая выгодно отличает данное предприятие от конкурентов.
- **W**eakness – слабая сторона: внутренняя характеристика компании, которая по отношению к конкуренту выглядит слабой (неразвитой), и которую предприятие в силе улучшить.
- **O**pportunity – возможность: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая предоставляет всем участникам данного рынка возможность для расширения своего бизнеса.
- **T**hreat – угроза: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая снижает привлекательность рынка для всех участников.

!	**Правило 1. Поймите различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами.** Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

SWOT-анализ в общей форме строится при помощи следующей таблицы.

	Сильные стороны	**Слабые стороны**
Внутренние	**1. …** **2. …** **3. …**	**1. …** **2. …** **3. …**

Внешняя среда	**Возможности**	**Угрозы**
	1. … **2. …** **3. …**	**1. …** **2. …** **3. …**

Таблица 1. Общая форма SWOT-анализа

Элементы внутренней среды: сильные и слабые стороны

Под сильными и слабыми сторонами могут скрываться самые разнообразные аспекты деятельности компании. Ниже приводятся категории, наиболее часто включаемые в анализ. Каждый SWOT уникален и может включать одну или две из них, а то и все сразу. Каждый элемент в зависимости от восприятия покупателей может оказаться как силой, так и слабостью.

1) **Маркетинг**
   a) Продукт
   b) Ценообразование
   c) Продвижение
   d) Маркетинговая информация/разведка
   e) Сервис/персонал
   f) Распределение/дистрибьюторы
   g) Торговые марки и позиционирование
2) **Инжиниринг и разработка новых продуктов**. Чем теснее становится связь маркетинга и технического отдела, тем важнее будут данные элементы. Например, прочная взаимосвязь между командой разработки нового продукта и отделом маркетинга позволяет напрямую использовать обратную связь от покупателей в проектировании новых изделий.
3) **Оперативная деятельность**
   a) Производство/инжиниринг
   b) Сбыт и маркетинг
   c) Обработка заказов/сделки
4) **Персонал**. Сюда входят навыки, заработная плата и премии, обучение и развитие, мотивация, условия труда людей, текучесть кадров. Все эти элементы имеют центральное значение для успешного внедрения ориентированной на покупателя философии маркетинга и маркетинговой стратегии. Исследуется роль персонала в следующих направлениях.
   a) Исследования и разработки
   b) Дистрибьюторы
   c) Маркетинг
   d) Сбыт
   e) Послепродажное обслуживание/сервис
   f) Обслуживание/сервис покупателей
5) **Менеджмент**. Чувствительные и зачастую спорные, но иногда требующие изменений структуры управления напрямую определяют успех внедрения маркетинговой стратегии. Подобные аспекты должны быть отражены в анализе.
6) **Ресурсы компании**. Ресурсы определяют наличие людей и финансов, и тем самым сказываются на способности компании извлечь выгоду из конкретных возможностей.

Элементы внешней среды: возможности и угрозы

Возможности и угрозы находятся вне зоны контроля организации. Таким образом, они могут рассматриваться как внешние, относящиеся к элементам рыночной среды.

Основные элементы, которые нужно рассмотреть, включают в себя:

1) **законодательные/регулирующие/политические силы.** Действия властей в виде исполнения политики, а также требования законодательного и регулирующего характера, которым должны подчиняться компании;
2) **общественные силы (культура).** Напрямую затрагивают компанию, когда недовольные покупатели оказывают давление на организации, чья деятельность воспринимается как недопустимая;

3) **технологические силы.** Технологические способности, помогающие компании достигать своих целей, влияют на продукты, которые предлагаются покупателям, и на их ответную реакцию;

4) **экономическая ситуация.** Влияние общего состояния экономики, под воздействием которого формируются покупательский спрос и манеры тратить деньги;

5) **конкуренция**. Природа и масштаб конкурентной угрозы. Особого внимания заслуживают следующие моменты:

   a) Интенсивность конкуренции
   b) Угроза появления новых конкурентов
   c) Потребности покупателей на рынке
   d) Рыночная власть покупателей, дистрибьюторов, поставщиков
   e) Конкурентоспособность
   f) Давление со стороны товаров-заменителей

При определении возможностей и угроз, необходимо определять при каких значениях возможности и угрозы являются возможностями и угрозами. Т.е. ниже определённого нормативного значения возможность становится угрозой.

Пошаговая инструкция по проведению SWOT-анализа

1. Выбор объекта исследования

В первую очередь необходимо выбрать объект исследования.

Для качественного проведения SWOT-анализа необходимо проводить его отдельно для каждого продукта, рынка, конкурента.

!	**Правило 2. Тщательно определите область исследования каждого SWOT-анализа.** Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа, например на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

На практике SWOT-анализ часто составляется для каждого ведущего конкурента и для отдельных рынков. Это раскрывает относительные силы и слабости компании, ее способности по борьбе с угрозами и использованию возможностей. Это упражнение полезно при определении привлекательности имеющихся возможностей и оценке способностей фирмы по их преследованию.

В идеале SWOT-анализ должен проводиться, как комплекс структурированных SWOT-анализов:

1) SWOT-анализ предприятия, как единого целого по сравнению со всеми конкурентами
2) SWOT-анализ предприятия, как единого целого по сравнению с каждым важным конкурентом
3) SWOT-анализ бизнесов предприятия по сравнению с основным конкурентом в данном виде бизнеса
4) SWOT-анализ продуктов предприятия по сравнению с аналогичными продуктами конкурентов или товаров-заменителей

2. Построение SWOT-анализа в общей форме

Рекомендации по формулированию заявлений SWOT-анализа

1) Для каждого из рассматриваемых рынков или сегментов нужно перечислить наиболее важные (имеющие наибольшее отношение/влияющие на бизнес) элементы по всем четырем категориям: силы, слабости, возможности и угрозы. В каждой из них формулировки должны быть упорядочены по значимости.
2) SWOT должен быть как можно более сфокусированным: например, если нужно, то для каждого нового рынка или группы покупателей стройте отдельную таблицу.
3) Нет смысла перечислять все возможное и невозможное: ограничьтесь лишь теми элементами, что оказывают наибольшее влияние на вашу компанию.
4) Будьте объективны. Сможете ли вы подкрепить свои заявления доказательствами (цитатами, письмами, статистикой по отрасли, отчетами в прессе, правительственными публикациями, сведениями от дилеров, комментариями покупателей)?
5) Помните, что анализ должен быть ориентирован на покупателя, а не внутрь организации. Рассматривая очередное заявление, полезно задать себе следующие вопросы.
   - Уверены ли Вы, что это на самом деле так?
   - Насколько Вы уверены?
   - Откуда Вы это знаете?
   - Возможно ли, что вскоре это изменится?
   - Имеет ли это заявление отношение/значение/смысл для наших покупателей?
   - Рассмотрели ли Вы эту позицию по отношению к конкурентам?

Таблица 2. Общая форма SWOT-анализа

Внутренняя среда	**Сильные стороны**	**Слабые стороны**
	1. … **2. …** **3. …**	**1. …** **2. …** **3. …**
Внешняя среда	**Возможности**	**Угрозы**
	1. … **2. …** **3. …**	**1. …** **2. …** **3. …**

Что нужно сделать:

- Проранжировать заявления по значимости для потребителя
- Включить только основные заявления/аспекты.
- Иметь доказательства в их поддержку.
- Сильные и слабые стороны должны рассматриваться по отношению к конкурентам.
- Сильные и слабые стороны — это внутренние аспекты.
- Возможности и угрозы — это внешние аспекты рыночной среды.

В результате формулирования SWOT-анализа в общей форме мы получим проранжированный список сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз внешней среды. После этого можно перейти к следующему шагу.

3. Раскрытие матрицы SWOT-анализа для формирования взаимосвязей

Раскрытие матрицы SWOT-анализа заключается в построении взаимосвязей между сильными и слабыми сторонами и возможностями и угрозами.

Это достигается благодаря использованию следующей матрицы.

Работа над данной матрицей осуществляется итерациями.

1) Первичное формулирование фраз
2) Анализ их осуществимости и значимости
3) Ранжирование фраз по значимости в каждом квадранте
4) Дополнение сильных и слабых сторон при необходимости
5) Корректировка полученных фраз до уровня приемлемого для реализации

Таблица 3. Развёрнутая форма SWOT-анализа

	Список сильных сторон: **1. …** **2. …** **3. …**	**Список слабых сторон:** **1. …** **2. …** **3. …**
Список возможностей: **1. …** **2. …** **3. …**	- Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию возможности? - Каким образом можно использовать возможность рынка для усиления сильной стороны?	Каким образом можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон на развитие предприятия?
Список угроз: **1. …** **2. …** **3. …**	Каким образом можно использовать сильную сторону для снижения негативного влияния проявления угроз на развитие предприятия?	**(Не заполняется)**

Используя обозначенные в квадрантах вопросы, можно сформулировать список мер. При формулировании мер можно использовать несколько сильных и слабых сторон с одной возможностью или угрозой и наоборот. По результатам построения данной матрицы можно перейти к следующему шагу.

4. Определение основных направлений развития

Для определения основных направлений развития бизнеса необходимо, используя полученные данные SWOT-анализа (общая форма и развёрнутая форма):

1) Составить общий структурированный список мероприятий, которые были сформулированы на предыдущем этапе в 3-х квадрантах
2) Сформировать критерии для определения наиболее значимых мероприятий
3) Проранжировать меры по выбранным критериям
4) Сформировать план реализации намеченных мероприятий

Для составления общего структурированного списка необходимо собрать воедино все матрицы SWOT-анализа по всем продуктам, конкурентам и рынкам, если таковые проводились.

В качестве критериев могут выступать:

- Значимость для предприятия данной сильной или слабой стороны
- Значимость для предприятия данной возможности или угрозы
- Эффективность мероприятия (результат к затратам)
- Затраты мероприятия
- И т.д.

Для точности ранжирования рекомендуется использовать веса каждого критерия.

Для удобства определения интегрированной оценки каждого мероприятия предлагается использовать следующую таблицу.

Задачи по теме №4

Вариант №1

В таблице приведены этапы выполнения работ по замене линии электропередач.

Работа	Предшествующие работы	Длительность (дни)
A: Определение объема работ	-	1
B: Извещение пользователей о временном отключении электросети	A	1
C: Подвозка материалов и оборудования	A	1
D: Предварительные работы	A	2
E: Заготовка опор и материалов	C, D	3,0
F: Развозка опор	E	4
G: Определение нового местоположения опор	D	1
H: Разметка местоположения опор	G	1
I: Земляные работы для установки новых опор	H	3
J: Установка новых опор	F, I	4,3
K: Ограждение старой линии	B,F	1,2
L: Прокладка новых проводов	J, K	2,3
M: Обустройство новой линии	L	2
N: Натяжка проводов	L	2
O: Подрезка деревьев	I	2
P: Отключение старой электролинии	M, N, O	2,4,0
Q: Подключение новой электролинии	P	1
R: Уборка территории	Q	1
S: Удаление проводов старой линии	Q	1
T: Удаление опор старой линии	S	2
U: Возврат материалов и оборудования	R, T	2

Необходимо:

1. Определить события и коды событий и работ.
2. Построить сетевой график.
3. Определить длительность критического пути и резервов времени остальных путей.
4. Рассчитать резервы времени свершения событий.
5. Рассчитать резервы времени выполнения работ.

Вариант №2

В таблице приведены работы, выполняемые при строительстве нового каркасного дома.

Работа	Предшествующие работы	Длительность (дни)
A - Очистка строительного участка	–	1
B - Завоз оборудования	–	2
C - Земляные работы	A	1
D - Заливка фундамента	C	2
E - Наружные сантехнические работы	B, C	6,7
F - Возведение каркаса дома	D, E	10,8
G - Прокладка электропроводки	F	3
H - Создание перекрытий	F	1
I - Создание каркаса крыши	H	1
J - Внутренние сантехнические работы	G	5
K - Покрытие крыши	I	2
L - Наружные изоляционные работы	K, J	1,0
M - Вставка окон и наружных дверей	F	2
N - Обкладка дома кирпичом	L, M	4,0
O - Штукатурка стен и потолков	G	2
P - Облицовка стен и потолков	O	2
Q - Изоляция крыши	N	1
R - Окончание внутренних отделочных работ	P, Q	7,9
S - Окончание наружных отделочных работ	R	7
T - Ландшафтные работы	S	3

Необходимо:

1. Определить события и коды событий и работ.
2. Построить сетевой график.
3. Определить длительность критического пути и резервов времени остальных путей.
4. Рассчитать резервы времени свершения событий.
5. Рассчитать резервы времени выполнения работ.

Вариант №3

Руководство банка разработало план мероприятий, который включает в себя перечень работ по привлечению клиентов, продолжительность каждой работы по времени:

Работа	Предшествующие работы	Длительность (дни)
A - Разработка плана мероприятий	–	1
B -Поиск идеи депозитного вклада	–	2
C -Разработка системы критериев по выбору идеи	A	1
D - Выбор идеи	C	2

E -Технико-экономическое обоснование идеи	B, C	6,7
F - Составление проекта договора банка с вкладчиком по депозитному счету	D, E	10,8
G - Представление проекта договора руководству банка, его рассмотрение и утверждение	F	3
H - Заказ в типографию на изготовление бланка договора и его выполнение	F	1
I - Заказ на рекламу в печати и его выполнение	H	1
J - Заказ на изготовление стенда и его изготовление	G	5
K - Получение типографского договора	I	2
L - Оформление зала к приему клиентов	K, J	1,0
M - Семинар с работниками банка	L	2
N - Начало работы с клиентами	M	4

Необходимо:

1. Определить события и коды событий и работ.
2. Построить сетевой график.
3. Определить длительность критического пути и резервов времени остальных путей.
4. Рассчитать резервы времени свершения событий.
5. Рассчитать резервы времени выполнения работ.

Тест по теме №5

Тесты по мотивации
Вариант 1

1. **Чтобы вознаграждение служило мотивирующим фактором необходимо, чтобы оно соответствовало:**
   а) возможностям организации;
   б) ценности сотрудника;
   в) ожиданиям сотрудника;
   г) среднеотраслевому уровню;
   д) вознаграждению за предыдущую работу.
2. **Какая из теорий мотивации включает в себя следующие переменные: усилие, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения?**
   а) теория ожидания;
   б) модель Портера-Лоулера;
   в) теория справедливости Адамса;
   г) теория ERG Альдерфера;
   д) теория А.Маслоу.
3. **К добровольным социальным льготам относятся**
   а) обязательное медицинское страхование;
   б) оплата больничных листов;

в) обязательное пенсионное страхование;
г) оплата питания;
д) все перечисленные льготы являются добровольными.

4. **Какая группа потребностей является вторичной в иерархии А.Маслоу?**
а) в самовыражении, самоопределении;
б) в общественном признании;
в) в безопасности;
г) физиологические;
д) социальные.

5. **В чем заключается цель стимулирования персонала?**
а) побудить человека избегать конфликтов;
б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
в) побудить человека не превышать своих полномочий;
г) внушить человеку чувство собственного достоинства;
д) обеспечить человеку достойный уровень жизни.

6. **Процессуальные теории мотивации изучают**
а) содержание потребностей и мотивов человека;
б) факторы, влияющие на формирование потребностей;
в) взаимосвязь поведения и его ожидаемых результатов;
г) основные способы принуждения к труду;
д) влияние психологических особенностей человека на мотивации.

7. **Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к основным факторам мотивации труда?**
а) интересная работа;
б) продвижение по службе;
в) уровень заработной платы;
г) стаж работы;
д) условия труда.

8. **Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:**
а) постоянному увеличению эффективности его работы;
б) временному увеличению эффективности его работы;
в) постоянному уменьшению эффективности его работы;
г) временному уменьшению эффективности его работы;
д) снижению мотивации работника.

9. **Свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов – это:**
а) стимулы;
б) мотивационная деятельность;
г) потребности;
д) цели.

10. **Основными формами оплаты труда являются:**
а) повременная и сдельная;
б) заработная плата и прибыль;
в) тарификация и индексация;
г) фиксированная и плавающая;
д) окладная и тарифная.

Вариант 2

1. **К процессуальным теориям мотивации относится:**
а) теория двух факторов Герцберга;

б) теория ожиданий;
в) теория ERG Альдерфера;
г) теория А.Маслоу;
д) теория А.Файоля.

2. Человек ленив, старается избегать работы. Людей нужно принуждать к труду – это:
а) теория «X»;
б) теория «Y»;
в) теория «Z»;
г) теория ожиданий;
д) теория справедливости

3. Содержательные теории мотивации основываются на:
а) представлении о справедливости вознаграждения;
б) анализе процесса выполнения работы;
в) концепции потребностей работника;
г) идее об удовлетворенности трудом;
д) оценке соотношения усилий и получаемого результата.

4. Сила мотива определяется:
а) степенью актуальности той или иной потребности для работника;
б) направленностью потребности;
в) степенью уверенности в собственных силах;
г) характером человека;
д) степенью изменчивости потребностей.

5. Сдельная форма оплаты труда используется в случаях, когда:
а) цикл работы слишком длинный;
б) в работе постоянно происходят изменения;
в) процесс производства не контролируется человеком;
г) работу можно легко измерить и она увязана с конкретными исполнителями;
д) работу сложно измерить и она не увязана с конкретными исполнителями.

6. При сообщении о необходимости уменьшения размеров вознаграждения желательно
а) проявить жесткость, чтобы отсечь ненужные возражения;
б) честно объяснить причины принимаемых мер;
в) пообещать компенсацию в дальнейшем, даже если знаете, что для этого не будет средств, чтобы настроить сотрудников на работу;
г) внушить работнику, что большего он не заслуживает;
д) подчиненным ничего объяснять не следует.

7. Под термином "мотивация" понимают:
а) поведение человека, направленное на достижение определенной цели;
б) совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека;
в) выбираемые человеком цели и средства их достижения;
г) реакция человека на любые психологические воздействия;
д) смысл трудовой деятельности.

8. Побудить исполнителя к активному сотрудничеству возможно двумя способами:
а) моральным и материальным поощрением;
б) угрозой увольнения и снижения заработной платы;
в) убеждением и участием;

г) администрированием и приказаниями;
д) манипулированием и просьбами.

9. Наибольшую ценность с точки зрения мотивирования имеет работа
а) предъявляющая завышенные требования к возможностям работника;
б) требующая от сотрудника значительных усилий;
в) не требующая от сотрудника значительных усилий;
г) не оплачиваемая в полном объеме;
д) оплачиваемая ниже, чем предыдущая работа.

10. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:
а) в уважении;
б) в самореализации;
в) в безопасности;
г) в стремлении к власти;
д) в стремлении к независимости.

Задачи по теме №6

Задача 1

Президент корпорации IN WIN Development Inc, которая производит корпуса для компьютеров, обещал рабочим компании увеличить в следующем году заработную плату (переменные трудовые затраты) на 10 процентов. Других изменений в величине затрат не ожидается. Президент компании просит вас помочь подготовить данные для обоснования плана производства продукции на следующий год. Вы располагаете следующими данными за отчетный год:

Цена продажи за единицу	$80
Переменные затраты на единицу:	
Материальные	$30
Трудовые	12
Общепроизводственные	8
Итого переменные затраты	$50
Годовой объем реализации	5 000 единиц
Постоянные затраты за год	$51 000

Требуется:

1. Определить безубыточный объем производства и запас прочности.
2. На сколько необходимо увеличить цену продажи, чтобы покрыть увеличение заработной платы на 10 процентов и сохранить уровень прибыли на том же уровне при неизменном объеме реализации?
3. Как изменится безубыточный объем производства, если будет взят кредит в сумме 100000 $ на 10 лет под 10%.

Задача 2

Провести АВС анализ ассортимента продукции на основании следующих данных:

Товарооборот товарных групп за 1-й квартал 2014 г.

Название товарной группы	Товарооборот (январь — март 2014 г.), тыс. руб.
Молочная продукция	230
Хлебобулочные изделия	180
Кондитерские изделия	120
Алкогольная продукция	140
Фрукты и овощи	80
Мясо и колбасы	160
Соки, воды	100

Задача 3

Фирма запланировала следующие объемы выручки: 1 кв. – 1млн. 200 тыс. руб., 2 кв. – 1млн. 700 тыс. руб., 3 кв. – 2 млн. руб., 4 кв. – 2 млн. 300 тыс. руб. Фактические объемы составили: 1 кв. – 1млн. 300 тыс. руб., 2 кв. – 1 млн.500 тыс., 3 кв. – 1 млн.800 тыс., 4 кв. – 2 млн. руб. Необходимо оценить организованность фирмы с помощью коэффициента ритмичности.

Задача 4

Фирма от сдачи имущества в аренду планировала получить в 1 квартале 900 тыс. руб. Из них: в январе – 200 тыс., в феврале – 400 тыс., в марте – 300 тыс. руб. Реально, в январе платежей не было, в феврале поступил 1й платеж, в марте 2й и 3й. Необходимо оценить организованность фирмы с помощью коэффициента ритмичности.

Материалы к кейсу по теме «Управленческие решения»

Анализ модели принятия управленческих решений. Производственное решение.

Три стадии принятия решения по Саймону:

1. **Разведывательная деятельность.** Поиск причин, вызывающих необходимость принятия решений – деятельность связанная с обдумыванием ситуации.
2. **Проектирование.** Придумывание, развитие и анализ возможных направлений деятельности – проектная деятельность, или подготовка решения.
3. **Выбор.** Выбор определённого курса деятельности из вариантов возможных.

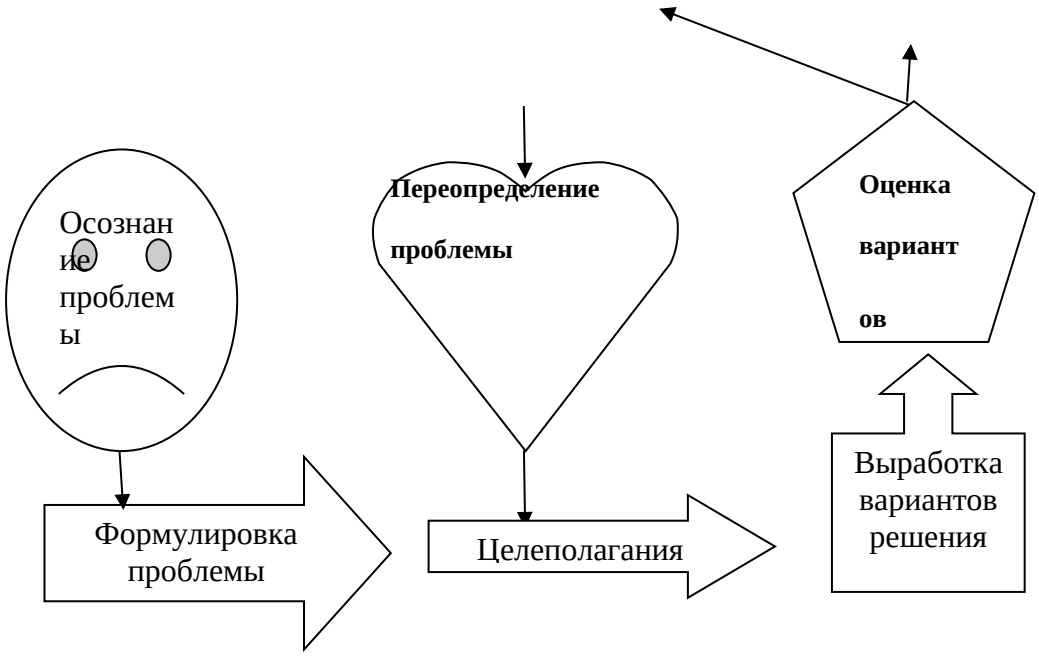

Рис.1 Круговая модель принятия решения по Г.Саймону.

Каждая из стадий также может представлять собой сложный процесс принятия решений. Более того, и выполнение решений – это тоже процесс принятия решений.

Этапы круговой модели принятия решений по Саймону:

Начало – сбор всей информации о возникшей прблеме.

Осознание прблемы – анализ всей имеющейся информации и причин побудивших проблему.

Формулировка проблемы – её определение, уточнение, отражение существа проблемы, краткое и ёмкое изложение проблемы.

Целеполагание – определение целей и критериев, которым должно удовлетворять решение.

Выработка вариантов решения – предложение и точное изложение возможных путей решения проблемы.

Оценка вариантов – сравнение заданных требований, критериев и возможных решений на основе требований эффективности и с учётом побочных явленний.

Принятие решения – окончательный выбор конкретного варианта лицом, принимающим решение.

В том случае, когда возможные варианты решения не удовдетворяют поставленным целям, необходимо **переопределение и корректирровка проблемы.** Дальнейший путь по новому целеполаганию – определние новых целей и критериев, если Вы уверены в правильно осознании и формулировке проблемы.

Кейс: изучив основные характеристики производственной деятельности трёх фирм «Корсар», «Гарант» и «Бентли» (табл.1), выбрать вариант возможной из интеграции.

Пояснения к решению задачи:

Интеграция (лат. integration — восстановление, восполнение, от integer— целый) — 1) понятие, означающее состояние связанности отдельных и дифференцированных частей и функций системы, организма в целое, а также процесс, ведущий к такому состоянию, 2) процесс сближения и связи наук, происходящий наряду с процессами их дифференциации.

Вертикальной интеграцией называется производственное и организационное объединение, слияние, взаимодействие предприятий, связанных участием в производстве, продаже, потреблении или определении конечного продукта, объединённых технологической или продуктовой кооперацией: поставщиков материалов, изготовителей агрегатов, узлов и деталей, сборщиков изделий, продавцов и потребителей продуктов. Она обусловлена действующей или намечаемой технологической схемой производства и продвижения товара на рынок.

Горизонтальная интеграция – это объединение предприятий, выпускающих однородную продукцию, применяющих сходные технологии, другими словами это налаживание тесного взаимодействия между ними по «горизонтали». Её осуществляют технологически независимые предприятия, заинтересованные в увеличении совместного сбыта продукции.

Менеджерам, в борьбе за выживание в рыночной экономике, довольно часто приходиться решать вопросы объединения предприятий.

Основные характеристики производства фирм К, Г и Б. Таблица 1

Значения по фирмам / Показатель	К	Г	Б
Объём продаж, у.е.	400	800	1000
Прошлые затраты, у.е.	100	400	800
Добавленная стоимость:			
У.е.	300	400	200
%	75	50	20

Требуется:

- Рассмотреть и оценить два варианта объединения указанных фирм: горизонтальная интеграция и вертикальная интеграция.
- Выбрать вариант объединения фирм и обосновать свой выбор.

Рекомендации к решению:

При горизонтальной интеграции фирмы рассматриваются как специализирующиеся на выпуске одной и той же продукции или выполнении аналогичных операций технологического процесса.

В этом случае возможны любые комбинации объединения фирм:

К + Г, Г + Б, К + Г + Б.

При вертикальной интеграции фирмы рассматриваются как реализующие часть единого технологического процесса производства товара или предоставления услуг.

В этом случае возможны следующие виды объединений:

- интеграция «вниз» или «назад» Г + К;

- интеграция «вверх» или «вперёд» Г + Б и полная интеграция Г + К + Б;

Следует помнить, что «вертикальная» интеграция способствует объединению процесса принятия решений и функционированию нескольких предприятий, связанных общей целью.

Так, вертикальная интеграция «вверх» это когда фирма осуществляет литье и производит металлоконструкции.

А вертикальная интеграция «вниз» это когда фирма сама производит комплектующие и собирает узлы.

Полная интеграция позволяет выполнение всего технологического процесса производства продукции - от литья до реализации.

Решение задачи:

1. Построить таблицу 12.2 горизонтальной интеграции (аналогично таблице 12.1»;
2. Построить таблицу 12.3 вертикальной интеграции (аналогично таблице 12.1»;
3. Заполнить таблицы 12.2 и 12. 3 расчётными показателями.

4. Оценить каждый вариант относительным показателем «добавленная стоимость» в %.
5. Выбрать наиболее эффективный вариант объединения фирм.
6. Обосновать свой выбор.

Критерии оценки форм текущего контроля

Тест

Тест–инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизованной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента на более чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 56-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 55 % тестовых заданий и менее.

Кейс задание

Кейс -задание является одним из способов эффективного применения теории в реальной жизни через решение учебно-конкретных ситуаций. Кейс -метод предусматривает письменно представленное описание определенных условий из жизни хозяйствующего субъекта, ориентирующее студентов на формулирование проблемы и поиск вариантов ее решения.
Результат выполнения кейс -задания оценивается с учетом *следующих критериев:*
– полнота проработки ситуации;
– полнота выполнения задания;
–новизна и неординарность представленного материала и решений;
–перспективность и универсальность решений;
–умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.
Если результат выполнения кейс -задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).
Критерии оценивания выполнения кейс -задания.
Оценка «отлично»
– при наборе в 5 баллов.
Оценка «хорошо»
– при наборе в 4 балла.
Оценка «удовлетворительно»
– при наборе в 3 балла.
Оценка «неудовлетворительно»
– при наборе в 2 балла и менее.

Решение задач

Решение задач–инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из расчетных заданий по теме, стандартизованной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного решения студента на более чем 81 % задач.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-80 % задач.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 56-70 % задач.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 55 % задач и менее.

Семинар

Семинар –метод, контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

Критерии оценки знаний обучаемых при проведении опроса.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими положительными ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

1.2 Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки к экзамену
по дисциплине «Основы менеджмента»

Экзамен по дисциплине «Основы менеджмента» проводится в устной форме по билетам, содержащим 2 вопроса.

1. Понятие управления и характер управленческих отношений.
2. Управленческая деятельность и типы управления.
3. Основные принципы управления.
4. Подходы к управлению и их содержание.
5. Методы управления и их характеристика.
6. Теория научного управления. Административная и бюрократическая теории управления.
7. Теория человеческих отношений. Школа поведенческих наук.
8. Количественная теория и школа социальных систем.
9. Современные концепции управления.
10. Внутренние переменные организации. Факторы внешней среды.
11. Методика проведения SWOT анализа.
12. Сущность планирования и система планов в организации.
13. Принципы и методы планирования.
14. Бюджетное планирование на предприятии.
15. Сетевое планирование и его основные элементы.
16. Оценка временных параметров сетевого графика.
17. Содержательные теории мотивации.
18. Процессные теории мотивации.
19. Административные методы мотивации. Социально-психологические методы мотивации.
20. Экономические методы мотивации. Системы оплаты труда.
21. Формы оплаты труда.
22. Контроль как функция управления. Необходимость и виды контроля.
23. Основные этапы процесса контроля.
24. Концепция контроллинга. Стратегический контроллинг.
25. Показатели безубыточности, ритмичности, АВС анализ. Их использование в контрольной деятельности.
26. Понятие и сущность управленческого решения.
27. Классификация и требования к управленческому решению.
28. Этапы процесса разработки управленческих решений. Выбор альтернатив.
29. Учет человеческого фактора в принятии решения.
30. Методы подготовки и принятия решений.

Образец билета

ФГБОУ ВО Ярославский государственный университет им. П.Г.Демидова

Кафедра управления и предпринимательства
Направление: 38.03.02 Менеджмент
Профиль: «Управление проектами»
Дисциплина ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Понятие управления и характер управленческих отношений.

2. Оценка временных параметров сетевого графика.

Зав. кафедрой управления и предпринимательства Д.Ю. Брюханов
канд. экон. наук, доцент

Критерии оценки знаний студентов на экзамене

Экзамен является формой заключительного контроля (промежуточной аттестации), в ходе которой подводятся итоги изучения дисциплины.

Экзамен по дисциплине предусматривает формулировку ответов на два экзаменационных вопроса, сформулированных в билете.

Критерии оценки знаний при проведении экзамена.

Оценка «отлично» выставляется студенту, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические задания.

Приложение №2 к рабочей программе дисциплины
«Основы менеджмента»

Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Поэтому необходимо постоянно осуществлять контроль над систематической работой студентов. В начале изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием разделов дисциплины, с целями и задачами курса, связями с другими дисциплинами, списком основной и дополнительной литературы, графиком консультаций преподавателя.

Чтение лекций предполагает изложение структуры темы и краткого содержания ее основных вопросов, в основном, сложных для усвоения и (или) имеющих дискуссионный характер. Лекционный курс, в основном, строится на основных положениях в области основ бухгалтерского учета, представленных в научных трудах российских и зарубежных ученых, имеющихся в наличии в библиотеке Университета, ЭБС и упомянутых в списке основной и дополнительной литературы программы. После лекции студенты обращаются к данным источникам для закрепления знаний по рассмотренным на лекции вопросам. В случае затруднения необходимо обратиться за консультацией к преподавателю в соответствии с утвержденным графиком консультаций.

До очередного практического занятия по рекомендованным источникам студентам необходимо проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия. При подготовке к практическим занятиям следует использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты и комментарии к ним (доступ возможен через сайты справочно-информационных систем КонсультантПлюс, Гарант). На практическом занятии студенты должны принимать активное участие в обсуждении поставленных вопросов, с которыми необходимо ознакомиться заранее, а также в решении ситуационных задач и тестовых заданий.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Основы менеджмента» состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях на основе выложенных в системе Moodle презентаций, конспекта лекций и дополнительных источников, указанных в списке литературы. Для проверки качества изучения материала к отдельным темам предусмотрены тестовые задания для самопроверки.

Задачи для самостоятельного решения формулируются на лекциях и практических занятиях. В качестве них дома студентам предлагаются задачи, аналогичные разобранным на практических занятиях. Впоследствии решение этих задач при наличии вопросов со стороны студентов разбирается на последующих занятиях и/или обсуждается в чате

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, решения задач и промежуточных контрольных мероприятий.