

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Рябинин Алексей Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 03.03.2026 15:48:39
Уникальный идентификатор:
f5b92585d87b316237a7e4fb462e752b9baf0402

**АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ»
Экономический факультет
Кафедра Экономики**

УТВЕРЖДЕНО
На заседании Ученого Совета АНО
ВО «Институт экономики и
управления в промышленности»
15 декабря 2025 г. протокол № 18



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

43.03.03 «Гостиничное дело»
(профиль – Гостиничный и ресторанный бизнес)

Квалификация выпускника: бакалавр

Москва, 2025 г.

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью изучения дисциплины является - формирование у студентов базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области организационно-управленческой, проектной, информационно-методической деятельности.

Задачи изучения дисциплины:

- понимание основных принципов и методов управления организацией;
- изучение положений основных научных школ менеджмента;
- формирование у студентов понимания проблем менеджмента и эффективного их решения;
- развитие у студентов лидерских качеств и навыков, которые дадут им возможность успешно работать в команде.

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1 Планируемые результаты обучения по дисциплине

Изучение дисциплины «Основы менеджмента» направлено на формирование следующих компетенций:

универсальных компетенций и индикаторов их достижения:

Категория (группа) УК	Код и наименование универсальной компетенции	Код и наименование индикатора достижений универсальной компетенции
	УК-9. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-9.1. Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели формы участия государства в экономике УК-9.2. Применяет методы экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей, использует финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом), контролирует собственные экономические и финансовые риски УК-9.3. Использует основные положения и методы финансовых (финансово-правовых) наук при решении социальных и профессиональных задач, включая знание налогового законодательства, аудита и других регламентирующих документов в профессиональной сфере УК-9.4 Демонстрирует понимание основ финансовой грамотности и экономической культуры при принятии экономических решений в различных областях жизнедеятельности

обще профессиональных компетенций и индикаторов их достижения:

Категория (группа) ОПК	Код и наименование обще профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижений обще профессиональной компетенции
	ОПК-2. Способен обеспечивать выполнение основных функций управления подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания	ОПК-2.1. Определяет цели и задачи управления структурными подразделениями организаций сферы гостеприимства и общественного питания ОПК-2.2 Использует основные методы и приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных подразделений и отдельных сотрудников объектов сферы гостеприимства и общественного питания ОПК-2.3 Осуществляет контроль деятельности структурных подразделений объектов сферы гостеприимства и общественного питания

2.2 Результаты освоения образовательной программы

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

основные понятия менеджмента, методы принципы и функции управления, внутренней и внешней среды организации; организационные структуры управления; распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования; основные теории мотивации, лидерства и власти, основные понятия организационной культуры.

Уметь:

осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования, понимать роль внутренней и внешней среды на деятельность организации.

Навыки и/или опыт деятельности:

грамотное использование коммуникационных технологий для достижения поставленной цели.

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана направления подготовки 43.03.03 Гостиничное дело.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

4.1. Разделы/темы дисциплины, их трудоемкость и виды занятий

№ п.п.	Порядковый номер темы	Очная		Итого ак.часов
		Аудиторная (контактная)	СРС	

		Л	Пр/С	ЛР		
1.	Тема 1	2	4	0	2	8
2.	Тема 2	2	4	0	4	10
3.	Тема 3	2	4	0	2	8
4.	Тема 4	2	4	0	2	8
5.	Тема 5	2	2	0	4	8
6.	Тема 6	4	2	0	3	9
7.	Тема 7	2	4	0	2	8
8.	Тема 8	2	2	0	2	6
9.	Тема 9	4	4	0	2	10
10.	Тема 10	2	2	0	2	6
11.	Промежуточная аттестация (часов) экзамен	0	0	0	0	27
ВСЕГО ЧАСОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ		24	32	0	25	108

4.2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Сущность и содержание управления Развитие науки управления

Понятия «менеджмент». Менеджмент как наука и как профессия. Основные функции менеджмента.

Эволюция института профессионального менеджмента. Принципы менеджмента.

Менеджер. Роли менеджера.

Сущность управления деятельностью. Объект и субъект управления.

Вертикальное и горизонтальное разделение труда в менеджменте. Новые компетенции менеджеров.

Сущность менеджмента и эволюция его теории и практики.

Экономические и социально-политические факторы формирования и развития менеджмента. Научный менеджмент Ф. Тейлора, административная школа (А. Файоль, М. Вебер).

Развитие управленческой мысли в России (С.Ю. Витте, П.А. Столыпин). Возникновение и организационные формы науки об управлении в советское время (Первая Всероссийская инициативная конференция по научной организации труда и производства 1921 г., Вторая Всесоюзная конференция НОТ 1924 г.). Научные школы: А.А. Богданов, А.К. Гастев, О.А. Ерманский.

Особенности американского, японского и российского менеджмента.

Основные направления развития менеджмента в 20 и 21 веке. Социальная направленность менеджмента.

Современный менеджер, требования к нему и его креативное образование.

Тема 2. Организация как объект управления

Сущность организации и ее признаки.

Организация как открытая система управления.

Понятие внутренней среды организации Основные внутренние переменные организации: цели, структура, задачи, технологии, персонал. Взаимосвязь внутренних переменных.

Миссия организации и факторы, влияющие на ее формирование. Требования к миссии организации. Подходы к разработке миссии. Содержание миссии.

Цели и задачи предприятия: исходные требования, типология, типологические признаки, цели и задачи их классификация.

Методы формирования целей и задач предприятия. Иерархический характер системы целей: управление по целям.

Организационные коммуникации. Понятие организационной культуры и ее влияние на внутреннюю среду организации.

Внешняя среда организации Роль факторов внешней среды в управлении современными организациями. Структура внешней среды. Переменные среды косвенного воздействия (макросреды) и прямого воздействия (микросреды). Внешние заинтересованные группы. Этика бизнеса, социальная ответственность и внешняя репутация фирмы.

Тема 3. Организационные структуры управления

Факторы проектирования организации. Разделение труда и специализация. Централизация и децентрализация.

Пять структурных форм по Г. Минцбергу.

Формализация организационных функций управления.

Линейно- функциональная структура. Функциональная структура. Дивизиональная структура как организационная инновация. Департаментализация. Матричная структура.

Сетевые, межфирменные структуры управления.

Аутсорсинг.

Факторы, влияющие на организационную структуру управления.

Тема 4. Функциональное содержание менеджмента. Специальные функции

Содержание и классификация функций управления по основным подсистемам производства (общие, специфические, конкретные функции управления: краткая характеристика).

Планирование как стадия процесса управления, включающая постановку целей, составление прогнозов, стратегическое и текущее планирование. Прогнозирование как составная часть планирования. Необходимость прогнозирования.

Текущее планирование. Направления и ориентиры текущих планов. Исходные данные процесса планирования.

Бизнес-план фирмы. Структура и содержание. Организация работы по составлению бизнес-плана.

Организация как функция управления, включающая формирование структуры организации, а также создание условий для достижения запланированных целей. Организация структур в соответствии с изменением внешней и внутренней среды организации.

Мотивация как функция управления. Основные задачи процесса мотивации. Основные школы и направления теорий мотивации. Понятие о содержательных и процессуальных теориях мотивации. Общие закономерности данного процесса. Мотивы и их классификация, стимулы, вознаграждения, сила действия мотива. Принципы проектирования оптимальных систем мотивации труда.

Координация как функция управления, обеспечивающая его непрерывность. Главная задача координации как достижение согласованности в работе всех звеньев организации.

Контроль как функция управления, осуществляющая количественную и качественную оценку работы организации. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Этапы контроля. Характеристики эффективного контроля.

Тема 5. Методы управления

Понятие, сущность и классификация методов управления.

Экономические методы управления, их развитие в условиях перехода к рыночным отношениям. Применение экономических методов на разных уровнях управления: на уровне государства, предприятия и индивидуума. Основные экономические методы управления: планирование, коммерческий расчет, ценообразование, система материального стимулирования работников и т.д. Бюджетирование в системе менеджмента. Финансово-экономический анализ и контроль в менеджменте.

Организационно-распорядительные методы управления. Законодательные и нормативные акты как основа организационно-распорядительных методов управления. Разновидность организационно-распорядительных методов управления. Методы организационно-стабилизирующего воздействия: регламентирование, нормирование и инструктирование. Методы распорядительного воздействия: приказы, распоряжения, резолюции и т.п.

Методы управления социальной активностью персонала: моральное стимулирование труда, социальное нормирование, регулирование, активизация социального почину и новаторства, развитие социальных потребностей и интересов, постановка перед коллективом социальных проблем и перспективных целей, планирование социального развития коллектива. Инструментарий социально-психологические исследования: беседа, интервью, тестирование, анкетирование, прямое или косвенное наблюдение, эксперимент, изучение результативности работника и т.п.

Тема 6. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

Коммуникации в управлении. Типы организационных коммуникаций. Процесс коммуникации. Этапы и элементы коммуникационного процесса. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.

Общие правила и принципы построения эффективных коммуникаций.

Невербальная коммуникация.

Организационные коммуникации. Преграды в организационных коммуникациях. Совершенствование коммуникаций в организациях. Влияние коммуникаций на общественность. Сила убеждения. Влияние на общественное мнение.

Современные информационные технологии, способствующие повышению эффективности коммуникационного процесса.

Понятие «информационные технологии в управлении». Виды информационных технологий, влияющих на эффективность управленческой деятельности.

Значение сети Интернет в деятельности организации.

Возможности электронной почты, телеконференций.

Тема 7. Процесс управления организацией. Управленческое решение

Понятие и основные элементы процесса управления. Структуризация процессов менеджмента организации.

Роль решений в процессе управления. Сущность решения и его виды.

Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к качеству управленческого решения.

Этапы процесса принятия решений. Постановка проблемы (оценка ситуации); подготовка информационного материала; выработка вариантов решения; определение оптимального варианта; формализация управленческого решения; организация выполнения принятого решения (определение сроков и специалистов, ответственных за выполнение решения); контроль руководства за выполнением решения. Анализ результатов по принятым решениям и введение изменений в систему управления на основе этих результатов.

Моделирование в принятии решений.

Системный подход и оптимизация управленческих решений.

Использование методов оптимального программирования, «мозгового штурма», теории игр. Содержание и сфера использования метода экспертных оценок при выборе оптимального управленческого решения.

Тема 8. Власть и партнерство. Лидерство и стили управления

Группы и их значимость. Формальные и неформальные группы. Хотторнские эксперименты. Образование неформальных организаций.

Власть как регулятор управленческой деятельности. Природа и сущность власти. Баланс власти менеджера и подчиненных.

Виды власти: традиционная, харизматическая, эталонная, экспертная. Управляемость как фактор власти. Авторитет и псевдоавторитет руководителя. Типология власти: личностная и организационная основа власти.

Природа и понятие лидерства. Лидер и менеджер. Концепции лидерства.

Стили управления, их характеристика и содержание.

Методы определения лидерства. Поведенческие концепции лидерства. Ситуационная теория лидерства.

Имидж менеджера. Составляющие имиджа делового человека.

Тема 9. Управление конфликтами и стрессами

Понятие конфликта, его природа.

Причины конфликтов. Типы конфликтов в зависимости от уровня организационного взаимодействия.

Управление конфликтом. Структурные методы управления конфликтом.

Стили разрешения межличностных и внутригрупповых конфликтов.

Стресс и управление им в деятельности руководителя. Причины стрессов.

Конструктивные и деструктивные причины стрессов.

Методы и стили избегания стрессов. Психофизиология стрессов в деятельности руководителя.

Тема 10. Организационная культура

Понятие организационной культуры. От «корпоративного духа» А. Файоля к современному пониманию организационной культуры.

Подходы к анализу организационной культуры. Три уровня организационной культуры Э.Шайна.

Характеристики организационной культуры по П. Харрису и Р. Морану.

Оценка организационной культуры (OCAI) и использование результатов ее анализа (К. Камерон и Р. Куинн).

Формирование, поддержание и изменение организационной культуры.

Национальные факторы в организационной культуре.

Модель Г. Хофштеде. Организационная культура в глобальных корпорациях.

5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для изучения дисциплины используются различные образовательные технологии:

1. Технологии проведения занятий в форме диалогового общения, которые переводят образовательный процесс в плоскость активного взаимодействия обучающегося и педагога. Обучающийся занимает активную позицию и престаает быть просто слушателем семинаров или лекций. Технологии представлены: групповыми дискуссиями, конструктивный совместный поиск решения проблемы, тренинг (микрообучение и др.), ролевые игры (деловые, организационно-деятельностные, инновационные, коммуникативные и др.).

2. Для поддержки самостоятельной работы обучающихся использованы информационно-коммуникационные образовательные технологии, в частности, облачные технологии, электронная информационно-образовательная среда (ЭИОС), электронные средства обучения и электронно-библиотечные системы. При этом результативность организации самостоятельной работы обучающихся существенно

повышается за счет доступности материалов, упорядоченности работ и возможности получения консультации преподавателя.

3. Игровые технологии основаны на теории активного обучения, для которых характерно применение имитационных и не имитационных технологий. Используется для проведения практических, семинарских и лабораторных занятий.

4. При реализации образовательной программы с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения:

- состав видов контактной работы по дисциплине (модулю), при необходимости, может быть откорректирован в направлении снижения доли занятий лекционного типа и соответствующего увеличения доли консультаций (групповых или индивидуальных) или иных видов контактной работы;

- информационной основой проведения учебных занятий, а также организации самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) являются представленные в электронном виде методические, оценочные и иные материалы, размещенные в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) института, в электронных библиотечных системах и открытых Интернет-ресурсах;

- взаимодействие обучающихся и педагогических работников осуществляется с применением ЭИОС института и других информационно-коммуникационных технологий (видео-конференц-связь, облачные технологии и сервисы, др.);

- соотношение контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю) может быть изменено в сторону увеличения последней, в том числе самостоятельного изучения теоретического материала.

6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Тема 1. Сущность и содержание управления. Развитие науки управления

Задания для самостоятельной работы:

1. Что такое менеджмент?
2. В чем заключается сущность и природа управления?
3. В чем заключается роль менеджера в современных организациях?
4. Какие цели и задачи дисциплины «Менеджмент»?
5. Чем объясняется необходимость изучения дисциплины «Менеджмент»?
6. В чем заключается общее и различие «управления» и «менеджмента»?
7. Управление как искусство. Управление как наука. Управление как функция. Управление как процесс. Управление - это аппарат. Управление как отношения.
8. Менеджмент как наука управления. Социально-экономические условия функционирования менеджмента.
9. Современные тенденции развития менеджмента. Факторы, влияющие на развитие теории управления.

10. Природа управления и исторические тенденции его развития.
11. Основные исторические этапы развития практики менеджмента.
12. Развитие науки управления в России.

Темы эссе.

1. Содержание принципов управления в разные периоды общественно-экономического развития.
2. Основные направления развития менеджмента в 21 веке.
3. Управленческий труд и его характеристика (предмет и продукт труда; информация; средства управленческого труда; умственный труд; сложность управленческого труда).
4. Развитие российского менеджмента в условиях рынка.
5. Основные результаты развития рыночной экономики в 21 веке.

Тема 2. Организация как система управления

Задания для самостоятельной работы:

1. Организация как открытая система
2. Внутренняя среда организации.
3. Определение миссии организации.
4. Миссия и цель. Иерархический характер системы целей.
5. Примеры формулирования миссии бизнеса в различных сферах деятельности
6. Управление по целям: сущность концепции.
7. Внешняя среда организации.
8. Влияние внешней среды на элементы внутренней среды организации.
9. Влияние целей и задач организации на организационную структуру управления организацией.

Темы эссе.

1. Влияние принятой стратегии организации на организационную структуру управления.
2. Построение организационных структур управления.
3. Типы организационных структур управления.
4. Миссия организации и её выбор. Разработка миссии для различных видов организации.
5. Микросреда современной организации: что изменилось и что осталось неизменным в XXI веке.
6. Миссия и ключевые цели компании.

Тема 3. Организационные структуры управления

Задания для самостоятельной работы:

1. Механизм формирования организационных структур управления. Понятие структуризации функций.
2. Построение организационных структур управления.
3. Бюрократические (механистические) организационные структуры.
4. Органические (адаптивные) организационные структуры.

Темы эссе.

1. Разработка предложений по совершенствованию действующей организационной структуры предприятия.

2. Сетевые структуры как вид «мягкой» интеграции и межфирменного взаимодействия предприятий.
3. Межфирменные структуры управления.
4. Аутсорсинг.
5. Факторы, влияющие на организационную структуру управления.

Тема 4. Функциональное содержание менеджмента. Специальные функции гостиничного и ресторанного бизнеса

Задания для самостоятельной работы:

1. Понятие и значение функций управления. Общие и конкретные функции управления их взаимосвязь.
2. Состав и содержание основных функций управления.
3. Подходы к классификации основных функций управления. Процесс планирования стратегии.
4. Мотивационный процесс. Потребности, интересы, мотив, стимул, мотивирование, стимулирование, вознаграждение.
5. Специальные функции в управлении организацией.

Темы эссе.

1. Роль и содержание функции планирования в отечественных организациях в современной экономике.
2. Мотивация персонала (с позиций содержательных теорий)
3. Концепции и функции менеджмента.
4. Планирование в организации.
5. Организация в организации.
6. Мотивация в организации.
7. Контроль в организации.

Тема 5. Методы управления.

Задания для самостоятельной работы:

1. Классификация методов управления. Мотивационная направленность различных методов управления.
2. Экономические методы управления и их развитие в условиях перехода к рыночным отношениям.
3. Методы бюджетирования и управления затратами и ценообразованием (фонды, труд, продукция).
4. Классификация организационно-административных методов управления. Особенности административных методов управления.
5. Права, ответственность, полномочия в социально-экономической политике в организации.

Темы эссе.

1. Методы экономического анализа и контроля в задачах менеджмента.
2. Применение организационно-административных методов в практике управления на примере гостиницы или ресторана.
3. Описать цели и инструментарий различных методов управления.
4. Привести примеры применения различных методов управления.

Тема 6. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

Задания для самостоятельной работы:

Описание ситуации. В таблице 1 представлена часть схемы информационного обмена между структурными подразделениями организации, организационная структура управления которым дана на рис. 1.

Таблица 1. Схема информационного обмена между структурными подразделениями предприятия

№№ п\п	Отправитель	Получатель	Канал	Получатель
1	Отчет об отгрузке продукции за неделю			
2	План производства продукции на неделю			
3	Запрос на поставку материалов и комплектующих на неделю			
4	Финансовый отчет о деятельности компании			
5	Описание технологии производства новой продукции			
6	Отчет об эффективности выпуска продукции			

Студентам необходимо заполнить пустые графы. При этом необходимо учитывать, что в каждой графе может быть более одного варианта.

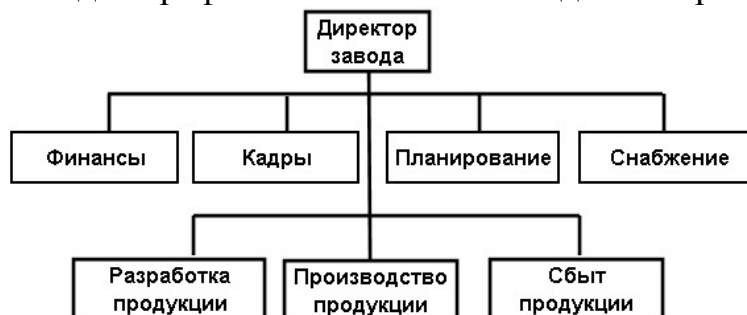


Рис.1 Структура управления

Темы эссе

1. Принципы коммуникации в условиях удаленного доступа.
2. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации
3. Управление организационными коммуникациями

Тема 7. Процесс управления организацией. Управленческое решение

Задания для самостоятельной работы:

1. Классификация управленческих решений и их роль в процессе управления.
2. Этапы процесса принятия управленческого решения.
3. Моделирование в принятии управленческих решений.

Темы эссе.

1. Применение метода «мозговой атаки».

2. Влияние поведенческих факторов на принятие управленческих решений.
3. Разработайте механизм принятия управленческого решения при создании ресторана, гостиницы.

Тема 8. Власть и партнерство. Лидерство и стили управления

Задания для самостоятельной работы:

1. Основные процессы развития групповой динамики в бизнес - группе.
2. Фазы и закономерности развития группы (фаза ориентации, фаза распределения ролей, фаза сотрудничества и конструктивной работы, фаза «завершения» работы группы).
3. Влияние фазы развития группы на результат (уровни подготовленности, уровни групповой ответственности)
4. Лидер и группа.
5. Стили управления.

Темы эссе.

1. Поведенческие и ситуационные подходы к лидерству.
2. Лидерство и руководство
3. Лидерство как составляющая конкурентного фактора

Тема 9. Управление конфликтами и стрессами

Задания для самостоятельной работы:

1. Рассмотрение основных видов конфликтов и способов их разрешения на конкретных примерах из практики хозяйствования, предложенной преподавателем.
2. Стрессы. Управление стрессами.

Темы эссе

1. Управление конфликтом, как одна из важнейших функций руководителя.
2. Роль управления конфликтами в ресторанном и гостиничном бизнесе.
3. Причины возникновения конфликта и его протекание в ресторанном и гостиничном бизнесе.
4. Стрессы в современной жизни.

Тема 10. Организационная культура

Задания для самостоятельной работы:

1. Понятие организационной культуры.
2. Формирование, поддержание и изменение организационной культуры.

Темы эссе

1. «Корпоративный дух» по А. Файолю.
2. Организационная культура Э.Шайна.
3. Организационной культуры по П. Харрису и Р. Морану
4. Модель Г. Хофштеде. Организационная культура в глобальных корпорациях.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Формой проведения аттестации по дисциплине «Основы менеджмента» является экзамен, который проводится на 1-м курсе во 2 семестре.

7.1. Контрольные вопросы для подготовки к экзамену при проведении промежуточной аттестации по дисциплине

1. Сущность, содержание и специфика управления.
2. Сущность и особенности управленческой деятельности.
3. Менеджмент: тип управления. Особенности российского менеджмента.
4. Общие подходы в теории управления.
5. Возникновение менеджмента, как науки. Основные школы науки управления.
6. Развитие управленческой мысли в России.
7. Современные принципы управления.
8. Миссия организации.
9. Понятие, роль и классификация организаций.
10. Организация – открытая система. Внутренняя среда организации.
11. Внешняя среда организации.
12. Цели организации. Требования к целям. Типология целей.
13. Стратегия и тактика управления.
14. Сущность и классификация функций управления.
15. Планирование как функции управления.
16. Организация, как функции управления.
17. Сущность и содержание функции мотивации. Мотивация, как процесс.
18. Содержательные теории мотивации.
19. Технология «Управление по целям».
20. Процессуальные теории мотивации.
21. Сущность и содержание функции координации.
22. Функция контроля. Технология контроля.
23. Конкретные функции управления. Матричное распределение функций управления.
24. Понятие организационной структуры управления. Основные типы структур управления.
25. Система управления. Основные элементы и подсистемы.
26. Линейная, линейно-функциональная структуры управления, их достоинства и недостатки.
27. Матричная структура управления: характеристика, достоинства и недостатки.
28. Дивизиональная структура управления: характеристика, достоинства и недостатки.
29. Механизм управления: средства и методы управления.
30. Экономические методы управления.
31. Организационно-распорядительные методы управления.
32. Регламентация деятельности предприятий и должностных лиц.
33. Социально-психологические методы управления.
34. Управленческое решение: понятие, сущность, предъявляемые требования.
35. Процесс принятия управленческого решения.
36. Модели и методы принятия управленческих решений.
37. Власть в управлении: сущность власти, типология власти.

38. Руководство и лидерство: сущность понятий, их взаимоотношения в организации
39. Авторитет руководителя: понятие, содержания, особенности формирования.
40. Стиль руководства: понятие, виды, условия эффективного применения.
41. Лидерство. Типы отношений лидерства.
42. Теории лидерства.
43. Природа и причины конфликтов. Типы конфликтов.
44. Управление конфликтом. Структурные методы.
45. Управление конфликтом. Межличностные методы.
46. Коммуникации в управлении. Невербальные коммуникации.
47. Коммуникационные стили в управлении.
48. Коммуникативный процесс в управлении. Типы «барьеров» коммуникаций.
49. Организационная культура.
50. Типы организационной культуры.

7.2. Практические задачи (тесты) для проведения промежуточного контроля по дисциплине

Тестовые задания.

Время выполнения 30 мин.

Количество вопросов 10.

Проходной балл – 51%

Время на тест – 30 мин.

Количество попыток / самопроверка – 2

Тест 1

Вариант 1

1. В теории менеджмента к функциям управления относятся (выберите несколько пунктов):

- а) аттестация персонала
- б) организация
- в) формулировка целей
- г) планирование

2. К механизму управления относится:

- а) анализ выполнения работ;
- б) методы управления;
- в) функции управления;
- г) оценка усилий.

3. Какие из методов управленческой деятельности призваны обеспечить единство экономических интересов компании и работников:

- а) административные;
- б) экономические;
- в) асоциально-психологические;
- г) организационные.

4. Основную часть времени по видам деятельности руководители низового уровня (технического уровня) заняты:

- а) распоряжениями и исполнительской работой;
- б) стратегическими решениями;
- в) оперативными решениями.

5. Фактором прямого воздействия на организацию является:

- а) Поставщики материалов, трудовых ресурсов и капитала;
- б) Технология;
- в) Политическая обстановка;
- г) Социокультурные факторы.

6. Для какого этапа жизненного цикла организации характерны: стабильная структура управления; формализация правил и процедур; упор делается на эффективность работы подразделений:

- а) Создания;
- б) Рост;
- в) Зрелости;
- г) Упадка.

7. Какой из управленческих школ принадлежит утверждение, что работа менеджера должна быть направлена на раскрытие способностей и возможностей работника;

- а) школа человеческих отношений;
- б) школа научного управления;
- в) школа поведенческих наук;
- г) школа административного управления

8. Сторонники теории научного управления (Ф.Тейлор, Гант) утверждали, что основным фактором ведущим к усилению мотивации является:

- а) вознаграждение материально-экономического характера;
- б) социальные потребности людей;
- в) гигиенические факторы»;
- г) вера в успех.

9. Процесс принятия решения начинается с:

- а) определения лица, ответственного за принятие решений;
- б) сбора информации о ситуации;
- в) анализ внешней среды;
- г) выявления проблемы.

10. Критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- а) удовлетворенность партнеров по коммуникации;
- б) доброжелательная атмосфера общения;
- в) желание сторон продолжить коммуникации;
- г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения

Вариант 2

1. Основным препятствием на пути повышения эффективности межличностных коммуникации в менеджменте является:

- а) различная компетентность партнеров по коммуникации;

- б) плохие условия общения;
- в) плохое знание языка;
- г) коммуникативные шумы

2. Обратная связь реализуется с помощью:

- а) передачи ответа;
- б) декодирования;
- в) формулировки идеи;
- г) выбора канала.

3. Что такое функциональная оргструктура?

- а) Организационная структура, основанная на определенных функциях, выполняемых ее сотрудниками;
- б) организационная структура, в которой группировка должностей в отделы осуществляется на основе близости видов деятельности, компетенций и использования ресурсов;
- в) организационная структура, в которой в качестве критерия объединения сотрудников в отделы выступает производимая продукция;
- г) Организационная структура, в которой отделы формируются в зависимости от выполняемых в данный момент функций.

4. Какому типу организационной структуры характерны следующие недостатки: возможен конфликт между продуктовыми группами, интересы компании в целом могут быть принесены в жертву потребностям группы нередко возникает непроизводительная конкуренция между группами:

- а) линейно-функциональная;
- б) дивизиональная;
- в) линейно-штабная;
- г) линейная

5. Какое утверждение относительно удовлетворенности работой самое правильное:

- а) она является причиной эффективности;
- б) она может повлиять на текучесть кадров;
- в) ее трудно измерить;
- г) она не влияет прогулы.

6. Контроль, чтобы обеспечить достижения целей организации должен обладать следующим свойством:

- а) носить стратегический характер;
- б) не быть гибким
- в) временной интервал между проведением измерений и оценок должен быть длительным;
- г) контролирующей все детали работы.

7. Информация - это

- а) исходные данные, цифры и события;
- б) полезные знания, полученные посредством анализа данных.

8. Власть принуждения, основывается на:

- а) страхе;
- б) вознаграждение;

- в) харизме;
- г) признании

9. Что относится к эффективным форме влияния на работников:

- а) наказание;
- б) принуждение;
- в) убеждение;
- г) поощрение.

10. Верно ли утверждение, что методы влияния руководителя зависят от специфики страны, в которой они применяются:

- а) да;
- б) нет.

Вариант 3

1. К важнейшим областям принятия решений высшего менеджмента относятся:

- а) политика капиталовложений
- б) определение маршрута движения изделий
- в) определение площадей под склады
- г) выбор поставщика

2. Основы немарксистских социологических концепций бюрократии были заложены в работах:

- а) Фредерика Тейлора;
- б) Макса Вебера
- в) Анри Файоля;
- г) Майкла Портера

3. Какие переменные не входят в модель теории ожиданий Врума?

- а) справедливость вознаграждения
- б) ожидание в отношении результатов работы
- в) валентность
- г) восприятие роли в трудовом процессе

4. Что в теории Герцберга является мотивирующим фактором

- а) вознаграждение
- б) содержание работы
- в) условия рабочего места
- г) стиль руководства

5. В структуре какого типа нарушается принцип единоначалия

- а) линейно-функциональная
- б) матричная
- в) функциональная
- г). функциональная

6. какой стиль руководства отражает теория «Х» Мак-Грегора

- а) демократический
- б) авторитарный
- в) либеральный
- г) ситуационный

7. В чем состоит основная причина функции контроля в организации

- а) неопределенность внутренней и внешней среды
- б) недоверие к рядовым сотрудникам
- в) конфликты в организации
- г) Предупреждение кризисных ситуаций

8. Какая из потребностей не входит в пирамиду Маслоу

- а) потребность в принадлежности
- б) потребность в самовыражении
- в) потребность во власти
- г) потребность в безопасности

9. Целью планирования – важнейшей функции управления является

- а) гибкость и экономичность
- б) комплексность и точность
- в) органическое единство планов
- г) пропорциональность развития производства

10. По мере роста компании актуальность делегирования

- а) возрастает
- б) утрачивает значение
- в) не изменяется
- г) уменьшается

ТЕСТ 2

Вариант 1

1. При осуществлении предварительного контроля менеджер должен обязательно учитывать наличие

- А) отклонений и изменений
- Б) данных анализа
- В) материальных ресурсов
- Г) оценки качества

2. Работник, выполняющий обязанности заведующего отделом или главного бухгалтера является руководителем

- А) низшего звена
- Б) не входит в иерархию
- В) высшего звена
- Г) среднего звена

3. Какие элементы образуют среду прямого влияния на организацию

- А) политическая ситуация
- Б) конкуренты
- В) поставщики
- Г) развитие технологии

4. Чем отличаются миссия и цели организации

- А) содержанием
- Б) степенью конкретизации
- В) ничем

5. Менеджер, наделенный линейными полномочиями может действовать в пределах конкретной организационной структуры

- А) без согласования с другими руководителями
- Б) по согласованию с другими руководителями
- В) по согласованию с вышестоящим руководителем
- Г) без согласования с вышестоящим руководителем

6. К психологическим методом менеджмента относятся

- А) развитие потенциала коллектива, групп и работников
- Б) формирование личной мотивации людей
- В) субсидирование персонала

7. Производственная программа включает

- А) план по повышению качества продукции
- Б) расчеты производственной мощности предприятия
- В) данные по спросу на продукцию предприятия

8. Самоменеджмент – это

- А) управление временем
- Б) усилия менеджера по совершенствованию своей деятельности
- В) управление карьерой

9. Тип конфликта в зависимости от организационного взаимодействия

- А) функциональный
- Б) внутриличностный
- В) открытый

10. Преимуществом функциональной структуры управления является

- А) исключение дублирования в выполнении управленческих функций
- Б) ускорение принятия управленческих решений
- В) единство и четкость распорядительства

Вариант 2

1. Основной характеристикой организации, как открытой системы является:

- А) сильное лидерство
- Б) обмен ресурсами с внешней средой
- В) правильный подбор персонала
- Г) отсутствие конфликтов с внешней средой

2. Основное требование к организации:

- А) наличие не менее двух человек, считающих себя частью группы;
- Б) наличие цели, которая принимается, как общая для всех членов организации;
- В) юридическая регистрация, наличие бухгалтерии;
- Г) наличие помещения и юридическая регистрация

3. К какой функции управления относятся следующие действия: оценка и анализ эффективности работы организации, корректировка решений, обеспечение достижения организацией целей

- А) планирование
- Б) организация
- В) контроль
- Г) исследование

4. Представьте себя менеджером проекта. Какие действия вы, прежде всего, предпримите?

- А) изучу ситуацию, найму людей, оценю бюджет, разработаю планы действий, начну действовать;
- Б) найму людей, оценю бюджет, изучу ситуацию, разработаю планы действий, выберу план действий, начну действовать;
- В) разработаю планы действий, оценю бюджет, выберу план действий, изучу ситуацию, найму людей, начну действовать

5. Для чего необходим план маркетинга?

- А) точный прогноз будущего
- Б) гарантия от ошибок
- В) дает конкретные ориентиры всем сотрудникам
- Г) уменьшает эффект внезапности от неожиданных изменений во внешней среде

6. Специфической функцией управления является:

- А) прогнозирование
- Б) контроль
- В) сбыт

7. Для административных методов управления характерно:

- А) прямое и быстрое воздействие на управляемый объект
- Б) длительное воздействие на процесс производства
- В) возможность для объекта управления выбора средств и методов для выполнения поставленных задач

8. Процесс принятия решений начинается с:

- А) формулировки миссии предприятия
- Б) выявление проблемы
- В) постановки управленческих целей
- Г) определение лица, ответственного за принятие решения

9. Требованием к цели организации является:

- А) совместимость
- Б) специфичность
- В) коллегиальность

10. Признаком менеджмента, как типа управления является:

- А) опора на экономические механизмы управления
- Б) «жесткие» организационные формы
- В) централизация управления

Вариант 3

1. Для каких организационных структур характерна продуктовая, потребительская и региональная департаментализация?

- а) дивизиональных
- б) функциональных
- в) линейно-штабных
- г) матричных

2. Роли менеджера бывают:

- а) межличностные
- б) связанные с принятием решений
- в) все вышеперечисленные
- г) информационные

3. Что отражено в «управленческой решетке Блейка-Моутона»?

- а) Матричная структура
- б) Стилль руководства
- в) Связь между звеньями структуры

4. Какие из перечисленных функций менеджмента базируются на потребностях и интересах работников?

- а) Планирование
- б) Организация
- в) Мотивация
- г) Контроль

5. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:

- а) эффективность управленческого решения.
- б) качество управленческого решения.
- в) надежность управленческого решения.
- г) оптимальность управленческого решения.

9. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный-это:

- а) решение, основанное на суждении.
- б) интуитивное решение.
- в) рациональное решение.
- г) профессиональное решение.

10. Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – это:

- а) Решение, основанное на суждении.
- б) Интуитивное решение.
- в) Рациональное решение.
- г) Профессиональное решение.

11. Выбор, основанный на методах экономического анализа – это:

- а) Решение, основанное на суждении.
- б) Интуитивное решение.
- в) Рациональное решение.
- г) Профессиональное решение.

16. Содержательные теории мотивации основываются на:

- а) представлении о справедливости вознаграждения
- б) идее об удовлетворенности трудом
- в) концепции потребностей работника
- г) на концепции «гигиенических» факторов.

10. Согласно теории менеджмента конкретные или специальные функции управления возникают в результате...

- а) наложения основных функций управления на специфику объектов управления

- б) невыполнения основных функций управления
- в) принятия нестандартных управленческих решений в конкретной организации
- г) рассогласованности в реализации основных функций управления

Ключ к тесту

	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3
Тест 1			
В.1	Б, Г	Г	А
В.2	В	А	В
В.3	Б	В	Г
В.4	А	А	Б
В.5	А	Б	Б
В.6	В	А	Б
В.7	В	Б	А
В.8	А	А	В
В.9	Г	В	Г
В.10	Г	А	А
Тест 2			
В.1	В	Б	А
В.2	Б, В	А	В
В.3	Б	Б	Б
В.4	А	Б	В
В.5	В	Б	Б
В.6	Б	Б	В
В.7	А	В	А
В.8	Б	А	В
В.9	В	А	Б
В.10	А	В	А

Шкала оценки образовательных достижений для тестовых материалов

Коэффициент К (%)	Оценка	Критерий оценки
0,81 – 1 (81-100%)	«отлично»	Глубокие познания в освоенном материале
0,61 – 0,80 (80-61%)	«хорошо»	Материал освоен полностью, без существенных ошибок
0,41 – 0,60 (41-60%)	«удовлетворительно»	Материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях
0 – 0,40 (0-40%)	«неудовлетворительно»	Материал не освоен, знания студента ниже базового уровня

7.3 Курсовая работа

Не предусмотрено.

7.4 Тема рефератов

1. SWOT – анализ и SNW – анализ на примере
2. Анализ внутренней среды на примере ...
3. Влияние внешней и внутренней среды на деятельность организации на примере ...
4. Конкурентные стратегии организаций на примере ...
5. Информационные технологии в обеспечении управления организацией на примере ...
6. Кадровая политика в организации на примере ...
7. Качество и конкурентоспособность продукции предприятия
8. Коммуникации в современной организации
9. Конфликты в организации и пути их преодоления на примере ...
10. Лидерство и стиль руководства, их влияние на эффективность работы трудового коллектива.
11. Эволюция управленческой мысли.
12. Стратегическое планирование в организации на примере ...
13. Малый бизнес на примере ...
14. Организационная структура управления
15. Принятие управленческих решений на примере ...
16. Общая характеристика деятельности предприятия на примере ...
17. Жизненный цикл организации на примере ...
18. Организационная культура на примере ...
19. Организационные коммуникации на примере ...
20. Российский и зарубежный опыт управления организацией.

Эссе по дисциплине «Основы менеджмента»

Темы эссе

1. Содержание принципов управления в разные периоды общественно-экономического развития.
2. Основные направления развития менеджмента в 21 веке.
3. Управленческий труд и его характеристика (предмет и продукт труда; информация; средства управленческого труда; умственный труд; сложность управленческого труда).
4. Развитие российского менеджмента в условиях рынка.
5. Основные результаты развития рыночной экономики в 21 веке.
6. Нормативное правовое регулирование предпринимательства.
7. Нормативное правовое регулирование гостиничного и ресторанного бизнеса.
8. Нормативное правовое регулирование оказания услуг.
9. Формирование качества оказания услуг в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса.
10. Ответственность за оказание некачественных услуг в сфере гостиничного и ресторанного бизнеса.

11. Взаимосвязи между стратегией и организационной структурой.
12. Зависимость построения оргструктур от типа, роли и функций организации.
13. Типы организационных структур управления, применяемых структур при организации гостиничного и ресторанного бизнеса.
14. Миссия организации и её выбор. Разработка миссии для различных типов ресторанов и гостиниц.
15. Микросреда современной организации – что изменилось и что осталось неизменным в XXI веке.
16. Миссия и ключевые цели компании.
17. Разработка предложений по совершенствованию действующей организационной структуры предприятия.
18. Сетевые структуры как вид «мягкой» интеграции и межфирменного взаимодействия предприятий.
19. Роль и содержание функции планирования в отечественных организациях в современной экономике.
20. Мотивация персонала (с позиций содержательных теорий)
21. Концепции и функции менеджмента.
22. Планирование в гостиничном и ресторанном бизнесе.
23. Организация в гостиничном и ресторанном бизнесе.
24. Мотивация в гостиничном и ресторанном бизнесе.
25. Контроль в гостиничном и ресторанном бизнесе.
26. Методы экономического анализа и контроля в задачах менеджмента.
27. Применение организационно-административных методов в практике управления на примере гостиницы или ресторана.
28. Описать цели и средства воздействия, используемые при различных методах управления.
29. На примере конкретной гостиницы или ресторана составить план социального развития коллектива
30. Применение метода «мозговой атаки».
31. Влияние поведенческих факторов на принятие решений.
32. Разработайте механизм принятия управленческого решения при создании ресторана, гостиницы.
33. Поведенческие и ситуационные подходы к лидерству.
34. Лидерство и руководство
35. Лидерство как составляющая конкурентного фактора
36. Принципы коммуникации в условиях удаленного доступа.
37. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации
38. Управление организационными коммуникациями
39. Управление конфликтом, как одна из важнейших функций руководителя.
40. Классификация конфликтов в ресторанном и гостиничном бизнесе.
41. Роль управления конфликтами в ресторанном и гостиничном бизнесе.
42. Причины возникновения конфликта и его протекание в ресторанном и гостиничном бизнесе.
43. Формирование организационной культуры.
44. Организационная культура и этапы жизненного цикла организации.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при проверке эссе:

- оценка «отлично»: содержание работы полностью соответствует теме. Тема глубоко и аргументировано раскрыта. Используются дополнительные материалы, необходимые для ее освещения. Работа структурно выдержана. Мысли изложены логически, последовательно, стилистика соответствует содержанию. Фактические ошибки отсутствуют. Заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части;

- оценка «хорошо»: тема эссе достаточно полно и убедительно раскрыта, есть незначительные замечания. Использовано достаточное количество источников и литературы. Текст изложен логически, структура выдержана, использован литературный язык и профессиональная терминология. Недостаточно полно доказывается выдвинутый тезис. Имеются единичные фактические неточности. Заключение содержит выводы, вытекающие из содержания основной части;

- оценка «удовлетворительно»: тема эссе в основном раскрыта. Дан верный, но недостаточно полный ответ. Имеются отклонения от темы, отдельные ошибки, неточности, в том числе фактологические. Обнаруживается недостаточное умение делать выводы и обобщения. Материал излагается достаточно логично, но имеются отдельные нарушения. Выводы не полностью соответствуют содержанию основной части;

- оценка «неудовлетворительно»: тема эссе полностью нераскрыта. Изложение нелогично, много фактологических, речевых, стилистических и других ошибок. Присутствуют многочисленные заимствования из источников. Выводы отсутствуют либо не связаны с основной частью работы.

7.5. Контрольная работа по дисциплине «Основы менеджмента» Комплект заданий для контрольной работы

Время выполнения 90 мин.

Количество вариантов контрольной работы - 4.

Количество заданий в каждом варианте контрольной работы - 1.

Форма работы – самостоятельная, индивидуальная.

ВАРИАНТ 1. 1. Мотивация трудовой деятельности

Цель менеджера – внушить сотрудникам, что их работа очень важна, интересна и полезна фирме, что их вклад в ее успехи значителен. Для создания хорошего морального климата в коллективе, мотивации высокоэффективного труда, развития каждого работника как личности обычно используются следующие направления деятельности в этой области:

1. Создание в коллективе климата взаимного доверия, уважения и взаимовыручки.

2. Обеспечение каждого сотрудника интересной перспективной работой, способствующей развитию его творческого потенциала.

3. Постановка перед каждым работником четких конкретных задач, достаточно трудных, но выполнимых.

4. Определение вклада сотрудника в результате деятельности фирмы и в соответствии с этим стимулирование его, особенно за творчество и инициативу. Стимулирование осуществляется не только повышением заработной платы, премиями и иными материальными поощрениями, но и различными другими путями.

5. Создание условий для раскрытия потенциала каждого работника; обеспечение равных условий в найме и продвижении по службе для всех сотрудников.

6. Побуждение коллектива фирмы к единению, искренности и честности.

Однако приведенные выше пути – лишь малая часть возможностей менеджмента в данной области.

Исходя из специфики современного этапа развития экономики России, предложите свою систему мер стимулирования высокой отдачи в работе каждого сотрудника, его всестороннего развития, поощрения в соответствии с достигнутыми результатами.

ВАРИАНТ 2. Управленческий контроль в системе менеджмента

Проанализируйте отношение к контролю в организациях А, Б, В.

Определите, в какой из этих организаций управленческий контроль осуществляется, в соответствии с научными представлениями о нем. Дайте обоснование выбранному варианту.

В организации А контроль осуществляется на базе прямых и обратных связей. Цели устанавливаются совместно. Каждый знает, как и почему что-нибудь происходит или должно происходить, и располагает информацией для самоконтроля.

В организации Б управление направлено на улучшение хода производства, базируется на подготовке доходящих до деталей отчетов, инспекциях и контроле. Персонал знает, чем ему заниматься.

В организации В руководитель знает сильные и слабые стороны каждого работника и следит за тем, чтобы никто слишком далеко не отклонялся от общего направления.

ВАРИАНТ 3. Определение типов организационных структур управления

1. Первичный – наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия – прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему.

В числе преимуществ данной структуры - ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

О каком типе организационной структуры идет речь?

Обоснуйте свой ответ.

2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификацией, технологией и изменениями внешней среды.

В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

О каком типе организационной структуры идет речь?

Определите преимущества и недостатки.

3. Использование данного типа организационной структуры позволяет крупному предприятию, фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один – два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Недостаток этой структуры – увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

Какой тип организационной структуры описан?

4. Данную организационную структуру называют традиционной или классической. Этот тип структуры основан на разделении основных и специфических функций между звеньями. О каком типе организационной структуры идет речь? Назовите преимущества и недостатки данной структуры. На каких предприятиях целесообразно использовать такой тип структуры?

5. Использование данной организационной структуры целесообразно, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Эта структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а так же связь между членами организации. Какой тип организационной структуры описан?

ВАРИАНТ 4. Процесс принятия управленческого решения

Организация: страховая компания. **Ваша должность:** вице-президент. Вы являетесь вице-президентом большой страховой компании. Вы несете ответственность за состояние документации по страхованию. С целью сокращения расходов компания планирует закрытие одного из своих филиалов, вся документация которого поступает в Ваш офис.

Вы уполномочены нанять новых служащих для выполнения этой работы, однако их количество должно быть меньше количества работающих в филиале, который намечено закрыть. Поэтому Вы просите каждого из своих сотрудников взять на себя дополнительный объем работы.

Вам подотчетны три Ваших заместителя. Каждый из них, в свою очередь, руководит четырьмя начальниками отделов. Все вышеназванные лица работают с полной нагрузкой, так что дополнительные обязанности наверняка отрицательно скажутся на эффективности их работы.

Заккрытие филиала произойдет через месяц, и на Вас ляжет ответственность за его работу. Вы рассматриваете возможности перераспределения обязанностей своих трех заместителей и четырех начальников отделов. Однако четкого представления о том, как это сделать, у Вас нет.

Все Ваши заместители и начальники отделов обладают большой компетенцией и умением выполнять необходимую работу при условии, что у них в распоряжении имеется достаточное количество ресурсов. К сожалению, меры по сокращению расходов компании не позволяют увеличить штат служащих до необходимых размеров.

В трехнедельный срок Вам необходимо представить план реорганизации работы Ваших подчиненных, которые должны быть готовы приступить к ведению дополнительно поступающей документации. У Вас множество идей, однако, Вы не можете решить, что же предпринять.

Реорганизация болезненно отразится на работе Ваших заместителей и начальников отделов. Вы, насколько это возможно, хотели бы провести ее с минимальной потерей эффективности.

Критерии оценки уровня сформированности компетенций при проведении контрольной работы:

- оценка «отлично»: продемонстрировано грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Даны верные ответы на все вопросы и условия задач (заданий). При необходимости сделаны пояснения и выводы (содержательные, достаточно полные, правильные, учитывающие специфику проблемной ситуации в задаче или с незначительными ошибками);

- оценка «хорошо»: грамотное последовательное решение задач (заданий) при правильно выбранном алгоритме. Однако, ответы на вопросы и условия задач (заданий) содержат незначительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «удовлетворительно»: обучающийся ориентируется в материале, но применяет его неверно, выбирает неправильный алгоритм решения задач (неверные исходные данные, неверная последовательность решения и др. ошибки), допускает вычислительные ошибки. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно;

- оценка «неудовлетворительно»: обучающийся слабо ориентируется в материале, выбирает неправильный алгоритм решения, допускает значительное количество вычислительных ошибок. Пояснения и выводы отсутствуют.

ПОКАЗАТЕЛИ УРОВНЕЙ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ НА ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ

Результатом освоения дисциплины «Маркетинг» является установление одного из уровней сформированности компетенций: высокий, повышенный, базовый, низкий.

Показатели уровней сформированности компетенций

Уровень	Универсальные компетенции	Общепрофессиональные/ профессиональные компетенции
Высокий	Сформированы четкие системные знания и представления по дисциплине. Ответы на вопросы оценочных средств полные и верные. Даны развернутые ответы на дополнительные вопросы. Обучающимся продемонстрирован высокий уровень освоения компетенции	Обучающимся усвоена взаимосвязь основных понятий дисциплины, в том числе для решения профессиональных задач. Ответы на вопросы оценочных средств самостоятельны, исчерпывающие, содержание вопроса/задания оценочного средства раскрыто полно, профессионально, грамотно. Даны ответы на дополнительные вопросы. Обучающимся продемонстрирован высокий уровень освоения компетенции
Повышенный	Знания и представления по дисциплине сформированы на повышенном уровне. В ответах на вопросы/задания оценочных средств изложено понимание вопроса, дано достаточно подробное описание ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия. Ответ отражает полное знание материала, а также наличие, с незначительными пробелами, умений и навыков по изучаемой дисциплине. Допустимы единичные негрубые ошибки. Обучающимся продемонстрирован	Сформированы в целом системные знания и представления по дисциплине. Ответы на вопросы оценочных средств полные, грамотные. Продемонстрирован повышенный уровень владения практическими умениями и навыками. Допустимы единичные негрубые ошибки по ходу ответа, в применении умений и навыков

Уровень	Универсальные компетенции	Общепрофессиональные/ профессиональные компетенции
	повышенный уровень освоения компетенции	
Базовый	<p>Ответ отражает теоретические знания основного материала дисциплины в объеме, необходимом для дальнейшего освоения ОПОП.</p> <p>Обучающийся допускает неточности в ответе, но обладает необходимыми знаниями для их устранения.</p> <p>Обучающимся продемонстрирован базовый уровень освоения компетенции</p>	<p>Обучающийся владеет знаниями основного материала на базовом уровне.</p> <p>Ответы на вопросы оценочных средств неполные, допущены существенные ошибки.</p> <p>Продемонстрирован базовый уровень владения практическими умениями и навыками, соответствующий минимально необходимому уровню для решения профессиональных задач</p>
Низкий	Демонстрирует полное отсутствие теоретических знаний материала дисциплины, отсутствие практических умений и навыков	

Шкала оценки для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

№ п/п	Оценка за ответ	Характеристика ответа
1	Отлично	<ul style="list-style-type: none"> – полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; – ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; – допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию.
2	Хорошо	<ul style="list-style-type: none"> – вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и

		<p>доказательный характер;</p> <ul style="list-style-type: none"> – продемонстрировано усвоение основной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «отлично», но при этом имеет один из недостатков: в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя.
3	Удовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> – неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; – при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение основной литературы.
4	Неудовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> – не раскрыто основное содержание учебного материала; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов - не сформированы компетенции, умения и навыки, - отказ от ответа или отсутствие ответа

Шкала оценки в системе «зачтено – не зачтено»

№ п/п	Оценка за ответ	Характеристика ответа
1	Зачтено	<p>Достаточный объем знаний в рамках изучения дисциплины</p> <p>В ответе используется научная терминология.</p> <p>Стилистическое и логическое изложение ответа на вопрос правильное</p> <p>Умеет делать выводы без существенных ошибок</p> <p>Владеет инструментарием изучаемой дисциплины, умеет его использовать в решении стандартных (типовых) задач.</p> <p>Ориентируется в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине.</p> <p>Активен на практических (лабораторных) занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.</p> <p>Количество баллов за освоение компетенций от 3 до 9</p>
2	Не зачтено	<p>Не достаточно полный объем знаний в рамках изучения дисциплины</p> <p>В ответе не используется научная терминология.</p> <p>Изложение ответа на вопрос с существенными</p>

	<p>стилистическими и логическими ошибками.</p> <p>Не умеет делать выводы по результатам изучения дисциплины</p> <p>Слабое владение инструментарием изучаемой дисциплины, не компетентность в решении стандартных (типовых) задач.</p> <p>Не умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине.</p> <p>Пассивность на практических (лабораторных) занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.</p> <p>Не сформированы компетенции, умения и навыки.</p> <p>Количество баллов за освоение компетенций менее 3.</p> <p>Отказ от ответа или отсутствие ответа.</p>
--	---

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

8.1. Основная литература

1. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. — 5-е изд. — Москва : Дашков и К, 2024. — 332 с. — ISBN 978-5-394-05584-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144184.html>
2. Наролина, Т. С. Менеджмент : практикум / Т. С. Наролина, Ю. В. Пахомова. — 2-е изд. — Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2025. — 88 с. — ISBN 978-5-7731-1224-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/152454.html>

8.2. Дополнительная литература

1. Дорофеева, Л. И. Менеджмент : учебник / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 514 с. — ISBN 978-5-4497-3446-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142245.html>
2. Шамис, В. А. Менеджмент : практикум / В. А. Шамис, Г. Г. Левкин. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 85 с. — ISBN 978-5-4497-1820-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124748.html>

9. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. Электронная библиотека <https://www.iprbookshop.ru/>
2. Электронная библиотека <https://urait.ru/>
3. Научная электронная библиотека eLIBRARY. Режим доступа: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>

4.Федеральный портал Российское образование . Режим доступа:
<http://www.edu.ru>

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Перечень материально-технического обеспечения для реализации образовательного процесса по дисциплине:

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа.
2. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского (практического) типа, проведения групповых и индивидуальных консультаций, проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.
3. Помещения для самостоятельной работы.