

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**ФАКУЛЬТЕТ «ФИНАНСЫ И КРЕДИТ»**

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета,  
«Финансы и кредит»,  
профессор



В. В. Бут

**Рабочая программа дисциплины**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки  
**38.03.01 Экономика**

Направленность  
**Финансы и кредит**  
(программа прикладного бакалавриата)

Уровень высшего образования  
**Бакалавриат**

Форма обучения  
**Очная, заочная**

**Краснодар  
2021**

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент» разработана на основе ФГОС ВО 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ 12 ноября 2015 г. № 1327.

Авторы:

канд. экон. наук, доцент



Ю. Е. Стукова

канд. экон. наук, доцент



Д. К. Иваницкий

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры финансов от 14.06. 2021 г., протокол № 9.

Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор

Н. В. Липчиу

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета «Финансы и кредит», протокол от 18.06. 2021 г. № 10.

Председатель  
методической комиссии,  
канд. экон. наук, доцент



О. А. Герасименко

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы,  
канд. экон. наук, доцент



О. А. Огорокова

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Менеджмент» является формирование комплекса знаний об организационных, научных и методических основах разработки и принятия управленческих решений на предприятии.

### **Задачи дисциплины:**

- вооружение студентов знаниями в области управления организацией и нахождения организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности с последующей готовностью нести за них ответственность;
- обучение основам проектирования современной и гибкой организационной структуры управления, в том числе и в малой группе;
- развитие умения оценки вариантов управленческих решений и обоснование предложений по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий;
- формирование у слушателей научного управленческого мышления с развитием способности критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений;
- формирование поведенческих навыков межличностного общения и управления конфликтами, а также организации деятельности малой группы для реализации конкретного экономического проекта;
- развитие профессионально важных психологических качеств руководителя, в том числе критического восприятия предлагаемых управленческих решений и готовности нести ответственность за результаты их реализации.

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

ОПК-4 – способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность;

ПК-9 – способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта;

ПК-11 – способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

### 3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Менеджмент» является дисциплиной базовой части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, направленность «Финансы и кредит».

### 4 Объём дисциплины (180 часов, 5 зачетных единиц)

Виды учебной работы	Объём, часов	
	Очная форма обучения	Заочная форма обучения
<b>Контактная работа</b>	71	19
в том числе:		
– аудиторная по видам учебных занятий	68	16
– лекции	36	6
– практические	32	10
– внеаудиторная	3	3
– экзамен	3	3
<b>Самостоятельная работа</b>	109	161
<b>Итого по дисциплине</b>	180	180

### 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают экзамен.

Дисциплина изучается на 2 курсе, в 4 семестре очной формы обучения, на 2 курсе, в 4 семестре заочной формы обучения.

### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	<b>Эволюция развития и современное состояние менеджмента</b> 1. Научные подходы и школы в развитии менеджмента. 2. История развития отечественного управления. 3. Особенности современного российского менеджмента.	ОПК-4	4	4	2	9
2	<b>Внутренняя и внешняя среда организации</b> 1. Сущность и цели управления организацией.	ОПК-4	4	2	2	8

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
	2.Внутренняя среда организации и переменные ее составляющие. 3.Характеристика внешней среды организации: факторы прямого и косвенного воздействия.					
3	<b>Методы и функции управления</b> 1.Методы управления. 2.Функция управления «планирование». 3.Функция управления «организация». 4.Функция управления «мотивация». 5.Функция управления «контроль». 6.Функция управления «координация».	ОПК-4; ПК-9	4	4	4	9
4	<b>Организационные структуры управления</b> 1.Классификация организаций. Процесс формирования организационных структур. 2.Линейная структура управления. Функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура управления. 3.Проектная структура управления. Матричная структура управления. 4.Дивизионная структура управления. Комбинированная структура управления.	ОПК-4	4	4	6	10
5	<b>Коммуникации в системе управления. Управление организационной культурой</b> 1.Виды коммуникаций. Элементы и этапы коммуникационного процесса. 2.Проблемы развития коммуникаций и пути улучшения коммуникационного процесса. 3.Сущность и функции организационной культуры. Основные типы организационной культуры.	ОПК-4; ПК-9	4	4	2	8
6	<b>Управленческие решения</b> 1.Понятие и виды управленческих решений. 2.Этапы и методы принятия решения. 3.Факторы, влияющие на процесс принятия решений и их эффективность.	ОПК-4; ПК-11	4	2	2	9
7	<b>Управление конфликтами в органи-</b>	ОПК-4	4	2	2	8

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
	<b>защиты</b> 1. Понятие и виды конфликтов. 2. Формы и уровни производственных (внутриорганизационных) конфликтов. Развитие конфликта как процесса. 3. Стратегии преодоления конфликта. 4. Методы управления конфликтом.					
8	<b>Власть и руководство</b> 1. Понятие и основы власти. 2. Основные подходы к руководству людьми. 3. Основные стили руководства. 4. Власть и лидерство	ОПК-4; ПК-9	4	2	2	8
9	<b>Управление персоналом</b> 1. Функции службы персонала (отдела кадров). Организация набора кадров. 2. Методы оценки персонала. Развитие персонала. 3. Понятие, цели и этапы деловой карьеры. Способы рационализации персонала	ОПК-4; ПК-9	4	4	4	9
10	<b>Стратегический менеджмент</b> 1. Понятие и стадии формирования стратегий. 2. Классификация стратегий. 3. Стратегическое управление организацией.	ОПК-4; ПК-11	4	4	2	11
11	<b>Инновационный менеджмент</b> 1. Понятие и виды инноваций. Инновационный процесс и его участники. 2. Направления инвестиционной деятельности. Организационные формы инновационной деятельности. 3. Процессы возникновения и распространения новшеств.	ОПК-4	4	2	2	9
12	<b>Современный менеджмент на предприятиях России</b> 1. Характеристика современного этапа развития экономики России. 2. Современный менеджмент как основа успешного развития организации в условиях рыночной экономики. 3. Деятельность менеджера в организации.	ОПК-4	4	2	2	11

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
Итого				36	32	109

### Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	<b>Эволюция развития и современное состояние менеджмента</b> 1. Научные подходы и школы в развитии менеджмента. 2. История развития отечественного управления. 3. Особенности современного российского менеджмента.	ОПК-4	4	1	2	12
2	<b>Внутренняя и внешняя среда организации</b> 1. Сущность и цели управления организацией. 2. Внутренняя среда организации и переменные ее составляющие. 3. Характеристика внешней среды организации: факторы прямого и косвенного воздействия.	ОПК-4	4	-	2	12
3	<b>Методы и функции управления</b> 1. Методы управления. 2. Функция управления «планирование». 3. Функция управления «организация». 4. Функция управления «мотивация». 5. Функция управления «контроль». 6. Функция управления «координация».	ОПК-4; ПК-9	4	1	2	12
4	<b>Организационные структуры управления</b> 1. Классификация организаций. Процесс формирования организационных структур. 2. Линейная структура управления. Функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура управления.	ОПК-4	4	2	2	13

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудо- емкость (в часах)		
				Лек- ции	Практи- ческие занятия	Самосто- ятельная работа
	3.Проектная структура управления. Матричная структура управления. 4.Дивизионная структура управления. Комбинированная структура управле- ния.					
5	<b>Коммуникации в системе управле- ния. Управление организационной культурой</b> 1.Виды коммуникаций. Элементы и этапы коммуникационного процесса. 2.Проблемы развития коммуникаций и пути улучшения коммуникационного процесса. 3.Сущность и функции организацион- ной культуры. Основные типы органи- зационной культуры.	ОПК-4; ПК-9	4	-	-	14
6	<b>Управленческие решения</b> 1.Понятие и виды управленческих ре- шений. 2.Этапы и методы принятия решения. 3.Факторы, влияющие на процесс при- нятия решений и их эффективность.	ОПК-4; ПК-11	4	2	2	12
7	<b>Управление конфликтами в органи- зации</b> 1.Понятие и виды конфликтов. 2.Формы и уровни производственных (внутриорганизационных) конфликтов. Развитие конфликта как процесса. 3.Стратегии преодоления конфликта. Методы управления конфликтом.	ОПК-4	4	-	-	14
8	<b>Власть и руководство</b> 1.Понятие и основы власти. 2.Основные подходы к руководству людьми. 3.Основные стили руководства. 4.Власть и лидерство	ОПК-4; ПК-9	4	-	-	14
9	<b>Управление персоналом</b> 1.Функции службы персонала (отдела кадров). Организация набора кадров. 2.Методы оценки персонала. Развитие персонала. 3.Понятие, цели и этапы деловой карье- ры. Способы рационализации персона- ла	ОПК-4; ПК-9	4	-	-	16
10	<b>Стратегический менеджмент</b>	ОПК-4;	4	-	-	14



№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудо- емкость (в часах)		
				Лек- ции	Практи- ческие занятия	Самосто- ятельная работа
	1.Понятие и стадии формирования стратегий. 2.Классификация стратегий. 3.Стратегическое управление организацией.	ПК-11				
11	<b>Инновационный менеджмент</b> 1.Понятие и виды инноваций. Инновационный процесс и его участники. 2.Направления инвестиционной деятельности. Организационные формы инновационной деятельности. 3.Процессы возникновения и распространения новшеств.	ОПК-4	4	-	-	14
12	<b>Современный менеджмент на предприятиях России</b> 1.Характеристика современного этапа развития экономики России. 2.Современный менеджмент как основа успешного развития организации в условиях рыночной экономики. 3.Деятельность менеджера в организации.	ОПК-4	4	-	-	14
Итого				6	10	161

## **6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Методические указания (для самостоятельной работы)

1. Менеджмент [Электронный ресурс] : метод. рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся по направлению 38.03.01 Экономика / сост. Ю. Е. Стукова, П. Ф. Парамонов, Д. К. Иваницкий, И. Е. Халлявка, В. С. Колесник. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 79 с. – Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/121/2019\\_Menedzhment\\_Metod.rekomendacii\\_519077\\_v1\\_.PDF](https://edu.kubsau.ru/file.php/121/2019_Menedzhment_Metod.rekomendacii_519077_v1_.PDF)

## **7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

**7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО**

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
ОПК-4 – способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	
3	Методы оптимальных решений
3	Право
3	Общественный финансовый сектор
4	<i>Менеджмент</i>
4	Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски
5	Основы финансового маркетинга
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ПК-9 – способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта	
4	<i>Менеджмент</i>
6	Международные финансы
6	Мировая финансовая система
6	Технологическая практика
8	Международные валютно-кредитные отношения
8	Мировые финансовые рынки
8	Преддипломная практика
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ПК-11 – способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	
3	Организация и планирование денежных потоков в хозяйствующих субъектах
3	Общественный финансовый сектор
3	Государственная финансовая поддержка бизнеса
4	<i>Менеджмент</i>
5	Бюджетное устройство
5	Основы финансового маркетинга
5-6	Корпоративные финансы и их особенности в сельском хозяйстве
6	Рынок ценных бумаг
6	Технологическая практика
7	Маркетинговая стратегия банка в аграрном секторе экономики
7	Маркетинговые стратегии коммерческих банков
7-8	Финансовый менеджмент
8	Инвестиционный менеджмент
8	Банковский менеджмент
8	Финансовая политика коммерческого банка
8	Оценка инвестиционной деятельности
8	Преддипломная практика
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

\* Номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<b>ОПК-4 – способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность</b>					
Знать: - способы поиска организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.	Фрагментарные представления о способах поиска организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.	Неполные представления о способах поиска организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы, представления о способах поиска организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.	Сформированные систематические представления о способах поиска организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.	Кейс-задания; практические задания опрос; доклад; деловая игра; тест; экзамен
Уметь: - находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность.	Фрагментарное умение находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность.	В целом удовлетворительное, но не систематизированное умение находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы, умение находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность.	Сформированное умение находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность.	
Владеть: - навыками поиска организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.	Отсутствие навыков поиска организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности	Фрагментарные навыки поиска организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности	В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы владения навыками поиска организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности	Сформированное владение навыками поиска организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.	
<b>ПК-9 – способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта</b>					
Знать: - нормативную базу в области финансовой деятельности.	Фрагментарные представления о нормативной базе в области финансовой деятельности.	Неполные представления о нормативной базе в области финансовой деятельности.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы, представления о нормативной базе в области финансовой деятельности.	Сформированные систематические представления о нормативной базе в области финансовой деятельности.	Кейс-задания; практические задания опрос; доклад; деловая игра; тест;

Уметь: мыслить системно, структурировать информацию.	Фрагментарное умение мыслить системно, структурировать информацию.	В целом удовлетворительное, но не систематизированное умение мыслить системно, структурировать информацию.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы, умение мыслить системно, структурировать информацию.	Сформированные умения мыслить системно, структурировать информацию.	экзамен.
Владеть: навыками организации сбора, обработки и анализа информации, в том числе с применением социологических, маркетинговых исследований	Фрагментарное владение навыками организации сбора, обработки и анализа информации, в том числе с применением социологических, маркетинговых исследований	В целом удовлетворительное, но не систематизированное владение навыками организации сбора, обработки и анализа информации, в том числе с применением социологических, маркетинговых исследований	В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы владения навыками организации сбора, обработки и анализа информации, в том числе с применением социологических, маркетинговых исследований	Сформированное владение навыками организации сбора, обработки и анализа информации, в том числе с применением социологических, маркетинговых исследований	
ПК-11 – способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий					
Знать: - основы банковского дела, экономики, организации труда и управления.	Фрагментарные представления об основах банковского дела, экономики, организации труда и управления.	Неполные представления об основах банковского дела, экономики, организации труда и управления.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы, представления об основах банковского дела, экономики, организации труда и управления.	Сформированные систематические представления об основах банковского дела, экономики, организации труда и управления.	Кейс-задания; практические задания опрос; доклад; деловая игра; тест; экзамен.
Уметь: - готовить заключения о возможности/невозможности заключения кредитной сделки.	Фрагментарное умение по подготовке заключения о возможности/невозможности заключения кредитной сделки.	В целом удовлетворительное, но не систематизированное умение по подготовке заключения о возможности/невозможности заключения кредитной сделки.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы, умение по подготовке заключения о возможности/невозможности заключения кредитной сделки.	Сформированные умения по подготовке заключения о возможности/невозможности заключения кредитной сделки.	
Владеть: навыками выявления и оценки рисков, возникающих у заемщика в ходе кредитования.	Фрагментарное владение навыками выявления и оценки рисков, возникающих у заемщика в ходе кредитования.	В целом удовлетворительное, но не систематизированное владение навыками выявления и оценки рисков, возникающих у заемщика в ходе кредитования.	В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы владения навыками выявления и оценки рисков, возникающих у заемщика в ходе кредитования.	Сформированное владение навыками выявления и оценки рисков, возникающих у заемщика в ходе кредитования.	

## **7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО**

### **Кейс-задание**

#### **Кейс 1, подзадача 1 (Тема 4)**

Компания «Альфа» работает на рынке синтетических моющих средств города N, столицы X-ского края, уже 15 лет. В последние годы конкуренция обострилась, и маркетологи фирмы обосновали необходимость выхода на рынки других городов края. В целях активизации работы по продвижению продукции фирмы в городах Y и M были открыты филиалы компании. Через 2 года на базе филиала в городе M планируется организовать производство косметических средств. Кроме организационной перестройки, в компании была введена в действие новая схема поощрения сбытового персонала, в рамках которой была разработана система специальных премиальных бонусов для сотрудников в зависимости от объемов обеспеченной ими отгрузки продукции, сроков ее оплаты и долгосрочности связей с потребителями.

Использование филиальной системы в организационной структуре управления компании «Альфа» указывает на то, что такая структура является ...

- дивизиональной;
- штабной;
- сетевой;
- матричной.

#### **Кейс 1, подзадача 2 (Тема 3)**

Разработка в организации новой системы специальных премиальных бонусов относится к группе \_\_\_\_\_ методов управления.

- экономических;
- социально-психологических;
- матричных;
- организационно-распорядительных.

#### **Кейс 1, подзадача 3 (Тема 4)**

Исходя из описанных условий бизнеса, компания «Бомонд» строится на основе дивизиональной структуры управления с выделением подразделений по ...

- виду выпускаемой продукции;
- обслуживаемой территории;
- ориентации на группу потребителей;
- уровню доходности направления.

### **Практическое задание**

#### **Практическое задание**

Оценка управленческого решения о принятии дополнительного заказа по цене ниже себестоимости продукции. ООО «Альтаир» имеет пакет заказов на 1500 ед. продукции по 300 руб./ед. Себестоимость единицы продукции по плану составит 260 руб., в том числе постоянные затраты - 105 руб. На протяжении года фактический объем реализации продукции значительно уменьшился и, по прогнозам менеджеров, будет меньше планового на 30%, что приведет к убыткам. Заказчик (ООО «Константа») сделал заказ в размере 400 изделий по цене 250 руб. При этом ООО «Альтаир» должно дополнительно израсходовать на конструкторско-технологическую подготовку производства этой партии продукции 25 тыс. руб. Используя исходные данные, заполнить таблицу 6 и определить, будет ли выгоден заказ изучаемому предприятию.

Таблица 1 – Обоснование дополнительного заказа по более низкой цене реализации

Показатель	Первый вариант (100% пакета заказов)	Второй вариант (70% пакета заказов)	Третий вариант		
			70% пакета заказов	Дополнительный заказ	Итого
Объем производства, ед.					
Цена за единицу продукции, руб.					X
Выручка от продаж, руб.					
Переменные затраты на единицу продукции, руб.					X
Сумма переменных затрат, руб.					
Сумма постоянных затрат, руб.					
Себестоимость всего выпуска продукции, руб.					
Себестоимость единицы продукции, руб.			X	X	
Прибыль (убыток), руб.			X	X	

#### 1 вариант

1. Классификация структур управления
2. Дополнительные показатели оценки эффективности структур управления
3. На основе исходных данных начертить структуру управления и определить степень централизации функций управления, осуществляемых в организации

##### *Исходные данные*

В штатном расписании организации имеются следующие позиции:

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| - генеральный директор;   | - инженер-энергетик;  |
| - заместитель генерального директора по маркетингу;                         | - начальник цеха № 1; |
| - заместитель генерального директора по материально-техническому снабжению; | - технолог;           |
| - начальник отдела кадров;  | - старший смены (4);  |
| - инженер по ОТ и ТБ;   | - учетчик;            |
| - зав. хозяйством;  | - рабочий (16);       |
| - юрисконсульт;   | - начальник цеха № 2; |
| - главный бухгалтер;  | - технолог;           |
| - бухгалтер расчетного отдела (3);  | - мастер цеха (3);    |
| - главный технолог;   | - учетчик;            |
| - технолог;   | - рабочий (12);       |
| - лаборант (4);   | - начальник цеха № 3; |
| - главный инженер;  | - технолог;           |
| - инженер-механик;  | - механик;            |
|   | - старший смены (4);  |
|   | - рабочий (20).       |

#### 2 вариант

1. Понятие и виды целей организации
2. Основные виды коллективов

### 3. Этапы развития конфликта

3 вариант

1. Сущность и основные характеристики организации
2. Понятие сплоченности коллектива и факторы, влияющие на нее
3. Положительные стороны конфликтов

3 вариант

1. Этапы проведения SWOT- анализа
2. Виды организационной культуры
3. Понятие и причины конформизма

### Опрос

План опроса по теме «**Эволюция развития и современное состояние менеджмента**». Перед началом семинарского занятия необходимо изучить теоретические материалы по заявленной теме. После изучения теоретического материала по этапам развития науки управления и современных тенденций менеджмента организаций следует ответить на следующие вопросы:

1. Дайте характеристику основным школам менеджмента.
2. Выделите основные элементы системы управления по Ф.У. Тейлору.
3. Охарактеризуйте основные идеи теории бюрократии М. Вебера.
4. Опишите вклад в теорию управления Э. Мэйо?
5. Дайте характеристику основным подходам в менеджменте.
6. Выделите характерные черты в американской модели менеджмента?
7. Выделите характерные черты в японской модели менеджмента?
8. Выделите характерные черты в западноевропейской модели менеджмента?
9. Перечислите условия возникновения и развития менеджмента в России.

План опроса по теме «**Внутренняя и внешняя среда организации**». Перед началом семинарского занятия необходимо изучить теоретические материалы по заявленной теме. После изучения теоретического материала по элементам внутренней и внешней среды организации следует ответить на следующие вопросы:

1. Изложите основные классификационные характеристики организаций.
2. Выделите основные отличия формальных и неформальных организаций.
3. Перечислите и дайте определения признакам юридического лица.
4. Выделите основные организационно-правовые формы коммерческих организаций.
5. Выделите основные организационно-правовые формы некоммерческих организаций.
6. Перечислите основные факторы, определяющие выбор организационно-правовой формы предприятия.
7. Дайте понятия основным законам организации: приведите примеры их проявления в деятельности современной организации.
8. Охарактеризуйте особенности функционирования организаций на различных этапах жизненного цикла.

### Темы докладов (с возможностью презентации)

1. Образ современного менеджера.
2. Менеджмент как наука и искусство.
3. Великие ученые о роли и значении управления.
4. Изобретения, повлиявшие на развитие менеджмента и промышленности в XVIII-XIX вв.
5. Основные предпосылки возникновения первых научных теорий управления в США.

6. Период развития управленческой мысли: древний мир, Средневековье и эпоха Возрождения.
7. Период развития управленческой мысли: доиндустриальная эпоха, начало индустриальной эпохи.
8. Период развития управленческой мысли: индустриальная эпоха, постиндустриальная эпоха.
9. Сравнительная оценка американской, японской и российской моделей менеджмента.
10. Сравнительная оценка немецкой, английской, канадской и австралийской моделей менеджмента.
11. Сравнительная оценка японской, китайской и корейской моделей менеджмента.
12. Основоположник функций менеджмента – А. Файоль.
13. Известные зарубежные менеджеры: опыт управления.
14. Роль промышленной революции в развитии теории и практики управления.
15. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента в России.
16. Сравнительная характеристика миссий организаций: примеры российских и зарубежных организаций.
17. Модель функционирования организации.
18. Организация – основное звено рыночной экономики.
19. Формальная организация: понятие, сущность, примеры.
20. Неформальная организация: понятие, сущность, примеры.
21. Характеристика объектов управления организации.
22. Характеристика субъектов управления организации.
23. Характеристика факторов, составляющих внутреннюю среду организации.
24. Характеристика факторов, составляющих внешнюю среду организации (региона, страны).
25. Условия и причины возникновения организации. Организация как открытая система.

## **Деловая игра**

### *Информация для менеджера*

Вы – начальник участка на заводе. Один из ваших рабочих заканчивает работу на 30 минут раньше и начинает собираться. По правилам, работа прекращается за 5 минут до конца рабочего дня, чтобы рабочие могли привести в порядок свои рабочие места. Когда этот работник стал так поступать, другие тоже начали собираться немного раньше. Допускать подобные действия нельзя, и вы собираетесь сделать ему выговор.

### *Информация для работника*

Вы устроились на эту работу несколько лет назад, когда вы еще жили недалеко. Теперь вы переехали. Из-за высоких цен на недвижимость вам пришлось переехать далеко, а автобус, на котором вы можете добраться до дома, отходит почти сразу же, как только оканчивается ваш рабочий день. Если вы на него не успеваете, вам нужно ждать другого автобуса около двух часов. Поэтому вы стали собираться пораньше, чтобы успеть на автобус. Начальник это заметил и вызвал вас к себе.

## **Тесты**

### **Тема 1**

1. Метод исследования \_\_\_\_\_ заключался в расчленении процесса физического труда и его организации на составные части с последующим анализом этих частей.
  - а. А. Файоля;
  - б. А. Маслоу;
  - в. Ф. Тейлора;



- г. М. Вебера.
2. Автором концепции «узкой базы» в отечественной теории управления был ...
- а. А. А. Богданов;
  - б. А. К. Гастев;
  - в. Н. А. Витке;
  - г. П. М. Керженцев.
3. Автором теории иерархии потребностей в менеджменте был ...
- а. Ф. Герцберг;
  - б. Д. Макклелланд;
  - в. А. Маслоу;
  - г. Д. Макгрегор.
4. Определение таких понятий управления, как «информация», «система» и «системный подход», «обратная связь», состоялось в рамках развития ...
- а. административной школы;
  - б. ситуационного подхода;
  - в. школы человеческих отношений;
  - г. школы «Наука управления».
5. Создателем концепции «физиологического оптимума» в отечественной истории управления был ...
- а. А. К. Гастев;
  - б. О. А. Ерманский;
  - в. А. А. Богданов;
  - г. П. М. Керженцев.
6. Автором теории «административной ёмкости» в отечественной истории управления был ...
- а. Ф. Р. Дунаевский;
  - б. А. А. Богданов;
  - в. Н. А. Витке;
  - г. А. К. Гастев.
7. Идея разделения всех функций управления на общие и специфические, сформулированная в рамках административной школы управления, принадлежит ...
- а. М. Веберу;
  - б. Ф. Тейлору;
  - в. А. Файолю;
  - г. Э. Мэйо.
8. График, по которому каждый рабочий мог проследить за результатами своего труда и размером заработка за час, день, неделю, в менеджменте был предложен ...
- а. Ф. Герцбергом;
  - б. Ф. Гилбретом;
  - в. А. Файолем;
  - г. Г.Л. Ганттом.
9. В истории развития менеджмента под управленческой революцией понимается ...
- а. сопротивление менеджеров организации установленным правилам;
  - б. переход от одного качественного состояния менеджмента к другому;
  - в. переход от одного политического режима в стране к другому;
  - г. переход от феодализма к капитализму в экономике.
10. Понятие социальной системы, основанной на взаимном сотрудничестве, было введено в рамках ...
- а. школы человеческих отношений;
  - б. административной школы;

- в. школы науки управления;
- г. бюрократического подхода к управлению.

11. Выделение в составе управленческой деятельности шести групп операций произведено в рамках ...

- а. количественной школы управления;
- б. школы человеческих отношений;
- в. системного подхода к управлению;
- г. административной школы управления.

12. Идея повышения производительности труда рабочих лежала в основе исследований ...

- а. Г. Л. Ганнта;
- б. Ф. У. Тейлора;
- в. А. Файоля;
- г. Э. Мэйо.

13. В теории научного управления ведущая роль принадлежит доктрине ...

- а. бюрократической системы управления;
- б. отношений между людьми;
- в. научной организации труда;
- г. развития технической подсистемы организации.

14. Функционирование идеальной бюрократической организации согласно М. Веберу должно быть основано на ...

- а. внеличностном характере;
- б. специализации руководителей низового уровня;
- в. взаимном сотрудничестве работника и работодателя;
- г. изучении психологических особенностей рабочих групп.

15. К принципам организации производства, сформулированным Г. Фордом относятся ...

- а. корпоративный дух;
- б. подчиненность личных интересов корпоративным интересам;
- в. оплата труда работников по выслуге лет;
- г. широкое применение высокопроизводительного специального оборудования.

## Тема 2

1. Совокупность установившихся традиций, символов, ценностей, верований, определяющих характер взаимоотношений и поведения людей в организации, называется в менеджменте термином ...

- а. «правовой статус»;
- б. «организационная культура»;
- в. «организационная структура»;
- г. «композиция организации».

2. Размер организации в менеджменте обычно определяется ...

- а. количеством цехов;
- б. числом видов выпускаемой продукции;
- в. размером уставного капитала;
- г. числом работающих в ней людей.

3. Взаимозаменяемость компонентов и способов жизнедеятельности организации как системы доказывает факт наличия у нее свойства ...

- а. сложности;
- б. целостности;
- в. надежности функционирования;
- г. инерционности.

4. Составляющая внутренней среды организации, характеризующаяся наличием разнообразных по природе связей, специализированным разделением труда, числом ступеней и звеньев управления, называется ...

- а. организационной структурой управления;
- б. организационной культурой;
- в. документооборотом организации;
- г. персоналом организации.

5. Количественная определенность как свойство организации означает ...

- а. наличие определенных общих целей;
- б. единство действий работников внутри данной системы;
- в. наличие координирующего центра;
- г. необходимость минимального количества членов организации.

6. По своей организационно-правовой форме к некоммерческим организациям относится ...

- а. общество с ограниченной ответственностью;
- б. закрытое акционерное общество;
- в. потребительский кооператив;
- г. производственный кооператив.

7. Внешняя среда организаций обладает свойством \_\_\_\_\_, которое означает высокую скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

- а. подвижности;
- б. неопределенности;
- в. агрессивности;
- г. сложности.

8. С точки зрения системного подхода в динамическом взаимодействии с внешней средой находятся \_\_\_\_\_ системы.

- а. закрытые;
- б. открытые;
- в. структурированные;
- г. технические.

9. Изучение отраслевых законодательных ограничений деятельности означает исследование \_\_\_\_\_ факторов внешней среды организации.

- а. экологических;
- б. социально-культурных;
- в. политико-правовых;
- г. экономических.

10. Степень удовлетворенности сотрудников организации работой как элемент открытой системы относится к ...

- а. выходящим ресурсам;
- б. входящим ресурсам;
- в. процессу трансформации;
- г. прямой связи.

11. Для организации характерно такое важное свойство систем, как ...

- а. хаотичная структура;
- б. децентрализованное управление;
- в. единство главной цели для всех элементов;
- г. полная зависимость элементов друг от друга.

12. К входящим ресурсам организации не относятся ...

- а. финансовые ресурсы;
- б. сырье и материалы;
- в. информационные ресурсы;
- г. финансовые результаты деятельности.

13. Под процессом трансформации в рассмотрении организации как открытой системы понимается процесс ...
- реализации товаров и услуг, произведенных организацией, на рынках сбыта;
  - превращения входящих ресурсов в готовые товары и услуги;
  - накопления сырья и материалов на складах организации;
  - взаимодействия организации с внешней средой.
14. Начальник цеха по отношению к бригаде этого цеха является ...
- субъектом управления;
  - объектом управления;
  - источником обратной связи;
  - субъектом обратной связи.
15. Социокультурные факторы – это ...
- стереотипы поведения, уровень образования;
  - уровень доходов населения;
  - политическая стабильность;
  - поддержка предпринимательства.

### **Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (экзамена)**

**Компетенция: способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность (ОПК-4)**

#### **Вопросы к экзамену**

- Исторические этапы развития менеджмента
- Эволюция управленческой мысли, научные школы в развитии менеджмента
- История развития отечественного управления
- Особенности современного российского менеджмента
- Школа научного управления
- Классическая, или административная школа управления
- Школа поведенческих наук, человеческих отношений
- Современные школы управления
- Процессуальный подход к менеджменту. Системный подход к менеджменту
- Ситуационный подход к менеджменту. Социальная направленность менеджмента
- Понятие и виды управленческих решений
- Метод управления, виды методов управления
- Функции управления
- Содержательные теории мотивации
- Процессуальные теории мотивации
- Понятие организации. Виды организаций. Сущность и цели управления организацией
- Структура управления. Процесс формирования организационных структур
- Виды коммуникаций
- Элементы и этапы коммуникационного процесса
- Сущность, функции и типы организационной культуры на предприятии

#### **Практические задания для экзамена**

##### **Задание 1**

На основе исходных данных (таблица 1) необходимо определить:

- объемы производства, при которых выгодно применять тот или иной вариант производственного процесса;

– потери предприятия, если при объеме производства 150 ед. руководство примет решение об использовании механизированного способа выполнения процесса.

Таблица 1 – Динамика затрат при различных вариантах технической оснащенности

Вариант	Постоянные затраты, тыс. руб.	Переменные затраты на 1 изделие, тыс. руб.
Ручной способ	340	5,00
Машинно-ручной способ	410	2,50
Механизированный способ	700	0,75

### Задание 2

Предприятию нужен грузовой автомобиль для завоза сырья на протяжении 10 дней каждого месяца. Объем грузооборота за смену составляет 300 ткм. Если приобрести грузовой автомобиль (первый вариант управленческого решения), то постоянные затраты за год составят 3600 тыс. руб. и переменные затраты на 1 ткм – 130 руб. Можно заказать грузовик в автотранспортной организации (второй вариант решения). В таком случае стоимость 1 ткм перевозки составит 250 руб.

Определите критическую точку затрат предприятия и величину экономии (перерасхода) средств при фактическом грузообороте, если все же было принято решение о приобретении грузовика.

### Задание 3

Для проведения ремонтных работ по автопарку организации требуется комплект запчастей в объеме 350 ед. Если их изготавливать собственными силами, то постоянные затраты на содержание оборудования по ремонту составят 458 тыс. руб. в год, а переменные расходы на одну деталь – 1200 руб. Готовые запчасти можно приобрести по 2400 руб. за единицу.

Обоснуйте решение организации о производстве/ покупке запчастей для автопарка.

**Компетенция: способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта (ПК-9)**

### Вопросы к экзамену

1. Линейная структура управления
2. Функциональная структура управления
3. Линейно-функциональная структура управления
4. Проектная структура управления
5. Матричная структура управления
6. Дивизионная структура управления
7. Комбинированная структура управления
8. Национальные элементы в организационной культуре
9. Понятие и виды конфликтов
10. Формы и уровни производственных (внутриорганизационных) конфликтов
11. Развитие конфликта как процесса
12. Стратегии преодоления конфликта. Методы управления конфликтом
13. Понятие, основы и задачи власти
14. Основные подходы к руководству персоналом организации
15. Стиль руководства, основные виды
16. Власть и лидерство
17. Функции службы персонала (отдела кадров) организации
18. Организация набора кадров в организации
19. Методы оценки персонала
20. Развитие персонала. Понятие, цели и этапы деловой карьеры
21. Особенности управления персоналом в США
22. Особенности управления персоналом в Японии
23. Деловые качества менеджера и организация его деятельности на предприятии

## **Практические задания для экзамена**

### **Задание 1**

На основе исходных данных начертить структуру управления и определить степень централизации функций управления, осуществляемых в организации.

#### Исходные данные

В штатном расписании организации имеются следующие позиции:

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| - генеральный директор;   | - инженер-энергетик;  |
| - заместитель генерального директора по маркетингу;                         | - начальник цеха № 1; |
| - заместитель генерального директора по материально-техническому снабжению; | - технолог;           |
| - начальник отдела кадров;  | - старший смены (4);  |
| - инженер по ОТ и ТБ;   | - учетчик;            |
| - зав. хозяйством;  | - рабочий (16);       |
| - юрисконсульт;   | - начальник цеха № 2; |
| - главный бухгалтер;  | - технолог;           |
| - бухгалтер расчетного отдела (3);  | - мастер цеха (3);    |
| - главный технолог;   | - учетчик;            |
| - технолог;   | - рабочий (12);       |
| - лаборант (4);   | - начальник цеха № 3; |
| - главный инженер;  | - технолог;           |
| - инженер-механик;  | - механик;            |
|   | - старший смены (4);  |
|   | - рабочий (20).       |

### **Задание 2**

На основе исходных данных начертить структуру управления и определить количество линейных и функциональных связей между элементами.

#### Исходные данные

В штатном расписании организации имеются следующие позиции:

- |   |  |
|---|--|
| - генеральный директор;   | - инженер по ремонту оборудования (2); |
| - заместитель генерального директора по производству;                       | - главный энергетик;                   |
| - заместитель генерального директора по материально-техническому снабжению; | - инженер-электрик;                    |
| - заместитель генерального директора по сбыту;                              | - управляющий отделение № 1;           |
| - начальник отдела кадров;  | - бухгалтер;                           |
| - программист;  | - бригадир ТПБ-1;                      |
| - начальник хозяйственного отдела;  | - агроном;                             |
| - юрисконсульт;   | - механик;                             |
| - главный бухгалтер;  | - бригадир ТПБ-2;                      |
| - ст. бухгалтер отдела (2);   | - агроном;                             |
| - кассир;   | - механик;                             |
| - главный агроном;  | - управляющий отделением № 2;          |
| - агроном (2);  | - бухгалтер;                           |
| - главный инженер;  | - бригадир ТПБ-3;                      |
|   | - агроном;                             |
|   | - механик;                             |
|   | - бригадир ТПБ-4;                      |
|   | - агроном;                             |
|   | - механик.                             |

### **Задание 3**

На основе исходных данных начертить структуру управления и определить мас-

штаб управляемости для линейных руководителей.

Исходные данные

В штатном расписании организации имеются следующие позиции:

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| - генеральный директор;   | - лаборант (4);       |
| - заместитель генерального директора по маркетингу;                         | - главный инженер;    |
| - заместитель генерального директора по материально-техническому снабжению; | - инженер-механик;    |
| - начальник отдела кадров;  | - инженер-энергетик;  |
| - инженер по ОТ и ТБ;   | - начальник цеха № 1; |
| - зав. хозяйством;  | - технолог;           |
| - юрисконсульт;   | - старший смены (2);  |
| - главный бухгалтер;  | - учетчик;            |
| - бухгалтер расчетного отдела (2);  | - рабочий (10);       |
| - главный технолог;   | - начальник цеха № 2; |
| - технолог;   | - технолог;           |
|   | - мастер цеха (4);    |
|   | - учетчик;            |
|   | - рабочий (22).       |

**Компетенция: способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий (ПК-11)**

**Вопросы к экзамену**

1. Этапы и методы принятия управленческого решения
2. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений и их эффективность
3. Административные методы управления
4. Экономические методы управления
5. Социально-психологические методы управления
6. Функция управления «Планирование»
7. Функция управления «Организация»
8. Функция управления «Координация»
9. Функция управления «Мотивация»
10. Функция управления «Контроль»
11. Проблемы развития коммуникаций и пути улучшения коммуникационного процесса
12. Внутренняя и внешняя среда организации. SWOT-анализ
13. Стратегический менеджмент организации
14. Классификация стратегий в менеджменте и стадии формирования стратегий
15. Понятие и виды инноваций
16. Инновационный процесс и инвестиционная деятельность. Инновационный менеджмент
17. Управление рисками в организации

**Практические задания для экзамена**

**Задание 1**

Используя исходные данные (таблица 1), обоснуйте целесообразность варианта по увеличению производственной мощности предприятия.

Таблица 1 – Обоснование управленческого решения по увеличению производственной мощности предприятия

Параметр	Факт	Прогноз
Производственная мощность (выручка), тыс. руб.	10000	12500

Постоянные затраты, тыс. руб.	440	455
Переменные затраты, тыс. руб.	2300	2450
Маржинальный доход, тыс. руб.		
Доля маржинального дохода в выручке		
Прибыль, тыс. руб.		
Безубыточный объем продаж, тыс. руб.		
Зона безопасности, %		
Срок окупаемости постоянных расходов, мес.		

### Задание 2

Организация имеет пакет заказов на 2500 ед. продукции (1 вариант) по 450 руб./ед. Себестоимость единицы продукции по плану составляет 390 руб., в том числе постоянные затраты - 130 руб. На протяжении года фактический объем реализации продукции уменьшился и, по прогнозам менеджеров, будет меньше планового на 20% (2 вариант). В то же время организация получила заказ в размере 400 изделий по цене 380 руб./ед. (3 вариант). Для выполнения заказа организация-производитель должна дополнительно израсходовать на конструкторско-технологическую подготовку производства 35 тыс. руб.

Определите выгодность (или убыточность) заказа по цене ниже себестоимости в условиях сокращения спроса на продукцию организации (результат решения занесите в таблицу).

Таблица 1 – Обоснование дополнительного заказа по более низкой цене реализации

Показатель	Первый вариант (___% пакета заказов)	Второй вариант (___% пакета заказов)	Третий вариант		
			___% пакета заказов	Дополнительный заказ	Итого
Объем производства, ед.					
Цена за единицу продукции, руб.					X
Выручка от продаж, руб.					
Переменные затраты на единицу продукции, руб.					X
Сумма переменных затрат, руб.					
Сумма постоянных затрат, руб.					
Себестоимость всего выпуска продукции, руб.					
Себестоимость единицы продукции, руб.			X	X	
Прибыль (убыток), руб.			X	X	

### Задание 3

Предприятие может использовать два варианта технологии производства продукции.

**Вариант А.** Предприятие приобретает необходимые детали и комплектующие со стороны, производит сборку готовых изделий, а затем их продает. Затраты при этом составляют: постоянные 380000 тыс. руб. в год, переменные – 350 тыс. руб. на единицу продукции.



**Вариант В.** Предприятие покупает дополнительное оборудование, которое позволяет выполнить некоторые технологические операции в собственных помещениях. При этом затраты составят: постоянные – 450000 тыс. руб., переменные – 345 тыс. руб. на единицу продукции.

Максимально возможная производственная мощность по двум вариантам – 20000 изделий в год. Цена реализации единицы продукции – 400 тыс. руб.

Обоснуйте критерии выбора каждого из двух вариантов возможных технологий производства изделий. Результаты проведенных расчетов занесите в таблицу 1.

Таблица 1 – Обоснование выбора варианта технологии производства

Параметр	Вариант А	Вариант В
Цена реализации, тыс. руб.		
Удельные переменные затраты, тыс. руб.		
Маржинальный доход на изделие, тыс. руб.		
Максимально возможная производственная мощность, ед.		
Маржинальный доход на весь выпуск, тыс. руб.		
Постоянные затраты, тыс. руб.		
Максимальная прибыль, тыс. руб.		
Безубыточный объем продаж, ед.		
Объем реализации, при котором прибыль по обоим вариантам равна, ед.		

#### Задание 4

Предприятие решило принять дополнительный заказ на выпуск 200 изделий В. Для этого придется уменьшить объем выпуска базового изделия А. Имеются следующие данные о базовом и новом изделиях (таблица 1).

Таблица 1 – Техничко-экономические показатели производства базового и нового изделий

Параметр	Базовое изделие А	Новое изделие В
Цена изделия, тыс. руб.	10	15
Переменные издержки на изделие, тыс. руб.	7	11
Время выработки, мин.	8	10

Требуется определить:

- на сколько единиц нужно сократить выпуск базового продукта, чтобы можно было принять заказ на новое изделие;

- будет ли способствовать дополнительный заказ увеличению прибыли в данном периоде;

- какой должна быть нижняя граница цены нового изделия, чтобы предприятие могло принять дополнительный заказ.

Результаты проведенных расчетов занесите в таблицу 2.

Таблица 2 – Обоснование решения о принятии дополнительного заказа

Параметр	Базовое изделие А	Новое изделие В
Время, необходимое для выполнения дополнительного заказа, мин.	X	
Прирост (уменьшение) объема выпуска изделия, шт.		
Ставка маржинального дохода, тыс. руб.		
Сумма маржинального дохода, тыс. руб.		
Нижняя граница цены, тыс. руб.	X	
Прирост прибыли в результате принятия допол-	X	

#### **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся».

##### **Кейс-задание**

Кейс-задания являются 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 5 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе 4 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе 3 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – при наборе менее 3 баллов.

##### **Практическое задание**

Решение практических заданий осуществляется с целью проверки уровня знаний, умений, владений, понимания студентом основных методов и законов изучаемой темы при решении конкретных практических заданий, умения применять на практике полученных знаний.

##### **Критериями оценки решения практических заданий являются:**

Оценка «отлично» выставляется студенту, который ясно изложил условие задания по изучаемой теме, правильно решил все задания и обосновал полученные результаты.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, который ясно изложил условие задания по изучаемой теме, правильно решил большинство заданий, но в обосновании решений имеются недочеты.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, который изложил

условие задания в целом правильно, но решения обосновал формулировками при неполном использовании понятийного аппарата изучаемой темы дисциплины.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не уяснил условие задания по изучаемой теме и решения не обосновал.

### **Опрос**

Данное оценочное средство необходимо для проверки остаточных знаний и усвоения теоретического материала по изучаемым разделам и темам дисциплины.

#### **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 вопрос 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.

### **Доклад (с возможностью презентации)**

Доклад (презентация) – это письменное или устное сообщение, на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ или разработок, по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих большое значение для теории науки и практического применения, представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу специалистов в отрасли научных знаний.

Цель подготовки доклада (презентации):

- сформировать научно-исследовательские навыки и умения у обучающегося;
- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

**Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом** представлены в таблице ниже.

Показатель	Градации	Баллы
Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта	соответствует полностью	2
	есть несоответствия (отступления)	1
	в основном не соответствует	0
Структурированность (организация) доклада, которая обеспечивает понимание его содержания	структурировано, обеспечивает	2
	структурировано, не обеспечивает	1
	не структурировано, не обеспечивает	0
Культура выступления – чтение с листа или рассказ, обращённый к аудитории	рассказ без обращения к тексту	2
	рассказ с обращением к тексту	1
	чтение с листа	0
Доступность доклада о содержании проекта, его целях, задачах, методах и результатах	доступно без уточняющих вопросов	2
	доступно с уточняющими вопросами	1
	недоступно с уточняющими вопросами	0
Целесообразность, инструментальность наглядности, уровень её использования	целесообразна	2
	целесообразность сомнительна	1
	не целесообразна	0
Соблюдение временного регламента доклада (не более 7 минут)	соблюдён (не превышен)	2
	превышение без замечания	1
	превышение с замечанием	0
Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада	все ответы чёткие, полные	2
	некоторые ответы нечёткие	1
	все ответы нечёткие/неполные	0
Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе	владеет свободно	2
	иногда был неточен, ошибался	1
	не владеет	0
Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы	ответил на все вопросы	2
	ответил на большую часть вопросов	1
	не ответил на большую часть вопросов	0

**Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:**

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

**Деловая игра**

Деловая игра предназначена для укрепления основных навыков межличностной коммуникации, непосредственно ориентируясь в режиме реального времени с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.

**Критерии оценки знаний при проведении деловой игры**

Оценка «отлично» выставляется студенту, который показал знание материала предмета игры, сумел использовать свои знания при решении конкретных вопросов и проблем.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, который продемонстрировал собственное представление о предмете игры, отличное от фактического. Однако имеет знания о решаемой или обыгрываемой проблеме, может их показать и применить.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, который продемонстрировал знание и понимание только основного материала. Представил упрощенное изложение материала с незначительными ошибками.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который продемонстрировал слабое понимание материала и изложил его с грубыми ошибками.

Критерии оценок могут изменяться в зависимости от условий проведения игры. Но при этом учитывается познавательная активность участвующих, их работа при подготовке игры, теоретические и практические знания и умения.

### **Тест**

Позволяет проверить степень усвоения материала по основным разделам изучаемой дисциплины. Данный метод обучения используется в учебном процессе при проведении тестирования с целью оценки качества знаний студентов по отдельным разделам и темам изучаемой дисциплины.

#### **Критерии оценки знаний студентов при проведении тестирования**

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

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

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента на 51-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии неправильного ответа студента на 50 % и более тестовых заданий.

### **Экзамен**

Экзамен – форма проверки усвоения учебного материала дисциплины (как теоретического, так и прикладного характера) в ходе собеседования. Допускается принимать экзамен в письменной форме.

Вопросы, выносимые на экзамен, доводятся до сведения студентов за месяц до начала сессии. Контрольные требования и задания соответствуют требуемому уровню усвоения дисциплины и отражают ее основное содержание.

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся, усвоившему взаимосвязь основных по-

ложений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемого направления подготовки, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по приобретаемому направлению подготовки по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

### **Основная учебная литература**

1. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2020. - 656 с. - ISBN 978-5-9776-0320-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1064558> (дата обращения: 21.04.2021). - Режим доступа: по подписке.
2. Гапонова О. С. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / О. С. Гапонова, Л. С. Данилова, Ю. Ю. Чилипенко. – М.: РИОР : ИНФРА-М, 2019. – 480 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=342913>
3. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 332 с. - Текст : электронный. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1091511>

### **Дополнительная учебная литература**

1. Эриашвили, Н. Д. Основы менеджмента : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н. Д. Эриашвили ; под редакцией В. В. Лукашевич, И. В. Бородушка. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с. — ISBN 5-238-01061-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html> (дата обращения: 21.04.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей
2. Басовский, Л. Е. Менеджмент: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с. (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-006401-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/428644> (дата обращения: 21.04.2021). – Режим доступа: по подписке.
3. Дресвянников, В. А. Менеджмент организации : учебное пособие / В. А. Дресвянников, О. Е. Чуфистов, А. Б. Зубков. — Саратов : Вузовское образование, 2014. — 137 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/23580.html> (дата обращения: 21.04.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.
4. Ефимов А. Н. Менеджмент. Практикум [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А. Н. Ефимов, Е. Н. Барикаев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 119 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=341370>
5. Основы менеджмента : учеб. пособие / Я.Ю. Радюкова, М.В. Беспалов, В.И. Абдукаримов [и др.]. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 297 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <https://znanium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/24007](http://www.dx.doi.org/10.12737/24007). - ISBN 978-5-16-105626-4. - Текст : электронный. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/762423> (дата обращения: 21.04.2021). – Режим доступа: по подписке.

6. Чаплина А. Н. Введение в менеджмент. [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А. Н. Чаплина, Е. А. Герасимова, Н. Н. Еронкевич. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2016. – 132 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=328487>

7. Короткий, С. В. Менеджмент : учебное пособие / С. В. Короткий. — Саратов : Вузовское образование, 2018. — 225 с. — ISBN 978-5-4487-0134-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>

## 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### Перечень ЭБС:

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

### Перечень Интернет сайтов:

1. РосБизнесКонсалтинг – Информационное агентство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/>, свободный. – Загл. с экрана.

2. Прайм – Агентство экономической информации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://1prime.ru/>, свободный. – Загл. с экрана.

3. Интерфакс – Сервер раскрытия информации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/>, свободный. – Загл. с экрана.

## 10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Менеджмент [Электронный ресурс] : метод. рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся по направлению 38.03.01 Экономика / сост. Ю. Е. Стукова, П. Ф. Парамонов, Д. К. Иваницкий, И. Е. Халявка, В. С. Колесник. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 79 с. – Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/121/2019\\_Menedzhment\\_Metod.rekomendacii\\_519077\\_v1\\_PDF](https://edu.kubsau.ru/file.php/121/2019_Menedzhment_Metod.rekomendacii_519077_v1_PDF)

2. Менеджмент. Практикум [Электронный ресурс] : учебное пособие / П. Ф. Парамонов, И. Е. Халявка, Ю. Е. Стукова, С. В. Илюшко; под общ. ред. проф. П. Ф. Парамонова. – Краснодар: КГАУ, 2013. – 191 с. – Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=1330>

3. Менеджмент: основные аспекты [Электронный ресурс] : практикум / П. Ф. Парамонов, Ю. Е. Стукова, Д. К. Иваницкий [и др.]. – Краснодар :



КубГАУ, 2017. – 154 с. – Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/121/2017\\_Menedzhment\\_praktikum\\_370927\\_v1\\_PDF](https://edu.kubsau.ru/file.php/121/2017_Menedzhment_praktikum_370927_v1_PDF)

4. Парамонов П. Ф. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / П. Ф. Парамонов, И. Е. Халявка, Ю. Е. Стукова. – Краснодар : КГАУ, 2015. – 173 с. – Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/121/01\\_1\\_.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/121/01_1_.pdf)

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют: обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети "Интернет"; фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы; организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

### **11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Краткое описание</b>
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

### **11.2 Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Тематика</b>	<b>Электронный адрес</b>
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
2	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>

### **11.3 Доступ к сети Интернет**

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

## 12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом ( в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1.	Менеджмент	<p>Помещение №301 ЗОО, посадочных мест — 100; площадь — 219м<sup>2</sup>; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель).</p> <p>Помещение №303 ЗОО, посадочных мест — 25; площадь — 42,1м<sup>2</sup>; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации . специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №305 ЗОО, площадь — 40,4м<sup>2</sup>; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации . сплит-система — 1 шт.; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

№ П/П	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом ( в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
		<p>Помещение №307 ЗОО, посадочных мест — 25; площадь — 41,8м<sup>2</sup>; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. сплит-система — 1 шт.; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель).</p> <p>Помещение №415 ЗОО, посадочных мест — 138; площадь — 129,5м<sup>2</sup>; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. сплит-система — 2 шт.; технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; программное обеспечение: Windows, Office; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель).</p> <p>Помещение №263 ЗОО, площадь — 25,2м<sup>2</sup>; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. технические средства обучения (мфу — 1 шт.; экран — 1 шт.; проектор — 1 шт.; сканер — 1 шт.; ибп — 1 шт.; компьютер персональный — 5 шт.); программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №325 ЗОО, посадочных мест — 16; площадь — 21,1м<sup>2</sup>; помещение для самостоятельной работы обучающихся. машинка пишущая — 1 шт.; холодильник — 1 шт.; технические средства обучения (принтер — 1 шт.; компьютер персональный — 1 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение,</p>	

№ П/П	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом ( в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
		предусмотренное в рабочей программе. специализированная мебель(учебная мебель).	