

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное общеобразовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Экономический факультет
Кафедра маркетинга и торгового дела

УТВЕРЖДАЮ:
Проректор по учебной работе,
качеству образования – первый
проректор
Хагуров Т.А.
«30» мая 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.О.21 МЕНЕДЖМЕНТ В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Направление подготовки / специальность: 38.03.06 ТОРГОВОЕ ДЕЛО
Направленность (профиль) / специализация: Электронная коммерция
и интернет-маркетинг
Форма обучения: очная, очно-заочная заочная
Квалификация: БАКАЛАВР

Краснодар 2023

Рабочая программа дисциплины Б1.О.21 «Менеджмент в коммерческих организациях» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению 38.03.06 «Торговое дело» (уровень бакалавриата).

Программу составил:

Кушнир Д.Д., доцент кафедры маркетинга
и торгового дела, канд.экон.наук



Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры
маркетинга и торгового дела (разработчик)
протокол № 7 от 30.04.2023
Заведующий кафедрой

Костецкий А.Н.



Утверждена на заседании учебно-методической комиссии экономического
факультета
протокол № 8 от 19.05.2023
Председатель УМК факультета,
д-р экон.наук, проф. Л.Н. Дробышевская



Рецензенты:

Бухтаяров А.А., директор ООО НЦПР «РИСК-Н»

Загнитко С.Н. к.э.н., доцент кафедры
Менеджмента и торгового дела
Краснодарского кооперативного института

1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля)

Цель дисциплины: формирование основополагающих представлений об управлении социальными системами и об эволюции этих представлений, изучение процессов, функций и методов управления, приобретение практических навыков коммуникаций и принятия решений, овладение основами системного мышления, как определяющего фактора организационной эффективности.

Задачи дисциплины:

- дать студентам ясное и четкое представление о природе управленческой деятельности, основных функциях менеджмента, методах, способах и технологиях управления;
- показать взаимосвязь управленческой деятельности со всеми процессами, происходящими в социально-экономических структурах;
- сформировать представление об особенностях управленческих процессов в отдельных сферах экономической деятельности;
- привить студентам практические навыки и умение принимать оптимальные управленческие решения в условиях неопределенности, экстремальных ситуаций, острой конкурентной борьбы, дефицита ресурсов, неплатежеспособности предприятий;
- воспитать у студентов высокие нравственные качества, ответственность за моральный уровень деловой российской среды и стремление внести свой вклад в стабилизацию экономической и социально-политической ситуации в России.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент в коммерческих организациях» относится к обязательной части Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана.

Перечень предшествующих дисциплин, необходимых для изучения дисциплины:

Торгово-коммерческая деятельность, Общая экономическая теория

Данная дисциплина в соответствии с учебным планом предшествует изучению следующих дисциплин: Контент-менеджмент, Стратегии интернет-маркетинга, Корпоративная социальная-ответственность

1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
ОПК-1 Способен применять знания экономической и управленческой теории при решении оперативных и тактических задач в торгово-экономической, торгово-организационной, торгово-технологической и административно-управленческой сферах	
ИОПК-1.3 Применяет знания управленческой теории в подготовке, обосновании и принятии оперативных и тактических управленческих решений в торгово-экономической, торгово-организационной, торгово-технологической и административно-управленческой сферах	Знает теорию управленческой мысли, рыночные закономерности и особенности развития национальной экономики
	Знает особенности торгово-экономической деятельности, методы принятия управленческих решений и их виды
	Умеет анализировать рыночные условия хозяйствования коммерческого предприятия Умеет применять методы принятия управленческих решений в торгово-экономической, торгово-организационной, торгово-технологической и административно-управленческой сферах
	Проводит анализ рыночной среды коммерческого предприятия для разработки управленческих решений в ходе реализации стратегий развития предприятия Принимает участие в оценке альтернатив и выборе

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
	наилучшего варианта для принятия управленческого решения в реальных или смоделированных условиях.
ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	
ИОПК-4.2 Выявляет и ставит проблемы функционирования торгово-коммерческого предприятия для выработки организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	<p>Знает основные теоретические аспекты межличностных отношений в организации, Основы кросс-культурного менеджмента.</p> <p>Теоретические основы и методы постановки и достижения целей в процессе выполнения управленческих задач. Классификацию и содержание функций управления</p> <p>Умеет планировать цели и устанавливать приоритеты при выборе способов принятия решений с учетом условий, средств, личностных возможностей и временной перспективы достижения; осуществления деятельности.</p> <p>Умеет работать в команде и самостоятельно, а также быть коммуникативным, толерантным и честным; уметь адаптироваться в межкультурной среде,</p> <p>Владеет приемами саморегуляции эмоциональных и функциональных состояний при выполнении профессиональной деятельности; владеть основными методиками таймменеджмента</p> <p>Применяет методы стратегического анализа при планировании профессиональной деятельности, разрабатывает стратегии, оценивает результаты реализации стратегий</p>

Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом.

Индикаторы достижения компетенций считаются сформированными при достижении соответствующих им результатов обучения.

2. Структура и содержание дисциплины

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц (108 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице

Виды работ	Всего Часов (очная форма)	Форма обучения			
		очная		очно-заочная	
		3 семестр (часы)	4 семестр (часы)	3 семестр (часы)	4 семестр (часы)
Контактная работа, в том числе:	97,5	38,2	59,3	28,2	41,3
Аудиторные занятия (всего):					
занятия лекционного типа	54	18	36	12	24
практические занятия	34	16	18	12	12
Иная контактная работа:					
Контроль самостоятельной работы (КСР)	9	4	5	4	5

Промежуточная аттестация (ИКР)	0,5	0,2	0,3	0,2	0,3	
Самостоятельная работа, в том числе:	82,8	33,8	49	43,8	67	
Практическое задание		14	20	20	20	
Работа в малых группах (подготовка)		2	4	2	2	
Реферат/эссе (подготовка)		4	6	4	8	
Самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам и т.д.)		13,8	19	17,8	37	
Контроль:						
Подготовка к экзамену			35,7		35,7	
Общая трудоемкость	час.	216	72	144	72	144
	в том числе контактная работа	97,5	38,2	59,3	28,2	41,3
	зач. ед	6	2	4	2	4

2.2 Содержание дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 3 семестре (*очная форма обучения*)

№	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1.	Теоретические основы менеджмента	23	6	4		13
2.	Общие функции менеджмента	44,8	12	12		20,8
3.	Методы управления	37	12	6		19
4.	Специальные функции менеджмента	66	24	12		30
	<i>ИТОГО по разделам дисциплины</i>	107,8	54	34		82,8
	Контроль самостоятельной работы (КСР)	9				
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,5				
	Контроль	35,7				
	Общая трудоемкость по дисциплине	216				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 3 семестре (*очно-заочная форма обучения*)

№	Наименование разделов	Количество часов
---	-----------------------	------------------

		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	СРС
1.	Теоретические основы менеджмента	30	6	4		20
2.	Общие функции менеджмента	32,8	8	4		20,8
3.	Методы управления	32	8	4		20
4.	Специальные функции менеджмента	76	14	12		50
	<i>ИТОГО по разделам дисциплины</i>	170,8	36	24		110,8
	Контроль самостоятельной работы (КСР)	9				
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,5				
	Контроль	35,7				
	Общая трудоемкость по дисциплине	216				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины

2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1.	Теоретические основы менеджмента	<p>Возникновение научного менеджмента. Важнейшие категории, основные закономерности и принципы менеджмента. Методологические подходы в менеджменте. Основы системного подхода в управлении организациями. Моделирование в менеджменте. Процесс и функции управления. Управленческий цикл организации. Методы управления (пассивные и активные). Менеджмент как наука и искусство управления экономической деятельностью организаций в рыночной системе хозяйствования. Стратегические и оперативные составляющие успеха и эффективности менеджмента.</p> <p>Общая теория управления и закономерности управления различными системами. Системный подход к управлению. Структурирование, функционирование и поведение систем в процессе их взаимодействия и развития. Управление как процесс упорядочивания развивающихся систем. Менеджмент как экономико-управленческая наука и учебная дисциплина. Предмет и место менеджмента среди других экономических наук. Задачи и функции менеджмента как научной дисциплины. Общая теория менеджмента и специальные дисциплины функциональных видов менеджмента.</p> <p>Управленческие решения в системе менеджмента организации. Управленческие решения как продукт менеджмента. Управленческие решения и логика управления. Понятие управленческого решения. Информационное обеспечение управленческих решений (соотношение достоверности и оперативности). Классификация управленческих решений. Сущность, содержание и стадии принятия управленческого решения. Системный анализ в принятии решений. Интуитивный и рациональный</p>	ТЗ ПЗ

		<p>подход к принятию решения. Методы постановки проблем, разработки вариантов решений, выбора решения, организации выполнения решения. Коллективные методы оптимизации принятия управленческого решения.</p> <p>Общие закономерности управления различными системами. Специфика управления в физических, биологических и общественных системах. Социально-экономическое управление как форма социального управления в хозяйственных системах. Менеджмент как вид социально-экономического управления. Особенности самоменеджмента.</p> <p>Организация как общественная самоуправляющаяся система и объект управления. Понятие и роль организаций в обществе. Виды, типы и формы общественных организаций. Внутренняя и внешняя среда организации. Модели организаций как закрытых и открытых систем. Формальные и неформальные структуры организаций. Ресурсы организации. Структура организации. Функции, функционирование, поведение и развитие организации. Жизненный цикл организации.</p> <p>Видение и миссия организации. Цели и задачи организации. Типология целей организации. Концепция управления по целям. Структурно-функциональный подход в управлении. Моделирование организации как функциональной структуры. Программно-целевой подход в управлении. Сетевые программные графики в управлении организацией. Ситуационный подход в управлении.</p>	
2.	Общие функции менеджмента	<p>Виды менеджмента. Функции менеджмента. Цикл менеджмента: планирование; организация; мотивация; контроль. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла. Характеристика основных принципов и методов управления.</p> <p>Сущность и содержание функции планирования в менеджменте. Соотношение проблемно-ситуационного анализа, целеполагания, прогнозирования, планирования и программирования в менеджменте. Методология и логика планирования.</p> <p>Формы и виды планирования и планов.</p> <p>Классификация планов в зависимости от временной ориентации. Показатели планов. Методы и принципы планирования. Стратегическое управление и прогнозирование в системе менеджмента организации.</p> <p>Стратегические и тактические планы в системе менеджмента. Особенности стратегического планирования. Тактическое планирование и бизнес-план. Оперативное планирование в менеджменте.</p> <p>Сущность и содержание функции организация реализации принятого решения в менеджменте.</p> <p>Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента. Основные принципы организации реализации принятого решения в менеджменте. Должностное и пространственно-временное распределение в организационной системе управления ресурсов,</p>	ТЗ Э

		<p>полномочий и ответственности для достижения поставленной цели. Виды управленческих полномочий и управленческой ответственности. Разделение труда, специализация и департаментализация, масштаб управляемости и контроля, иерархия и звенность, распределение прав и ответственности, дифференциация и интеграция.</p> <p>Централизация и децентрализация (делегирование) в организации реализации принятого решения (преимущества и недостатки). Проектирование и строительство организационных структур</p> <p>Теоретико-методологические основы мотивации как функции менеджмента. Активные и пассивные ресурсы организации. Роль персонала в решении оперативных и стратегических задач организации. Мотивация деятельности в менеджменте. Сущность и содержание функции мотивация персонала организации в менеджменте.</p> <p>Сущность и особенности содержательных теорий мотивации. Общая характеристика, суть и недостатки теории мотивации Абрахама Маслоу. Общая характеристика и суть теории потребностей Давида МакКлелланда. Общая характеристика и суть двухфакторной теории мотивации Фредерика Герцберга.</p> <p>Сущность и особенности процессуальных теорий мотивации. Общая характеристика и суть процессуальной теории ожиданий. Общая характеристика и суть процессуальной теории справедливости. Общая характеристика и суть комплексной процессуальной теории мотивации (модели) Л. Портера и Э. Лоулера.</p> <p>Теоретико-методологические основы контроля как функции менеджмента. Регулирование и контроль в системе менеджмента. Сущность, содержание и задачи функции контроль выполнения принятого решения в менеджменте. Принципы, субъекты и объекты контроля в организации</p> <p>Формы, виды и типы контроля в менеджменте (предварительный, текущий и итоговый; стратегический и оперативный; внутренний и внешний). Аспекты управленческого контроля. Этапы технологии процесса контроля. Режимы административного контроля и средства его реализации. Самоконтроль в организации.</p> <p>Организационно-экономический механизм контроля. Соотношение контроля, координации и регулирования в менеджменте организации. Управление и регулирование в организации. Реактивное, преактивное интерактивное регулирование. Характер и механизмы формирования координации.</p>	
3.	Методы управления	<p>Понятие методов управления. Направленность, содержание и организационная форма методов.</p> <p>Классификация методов управления: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические. Характер воздействия: прямое и косвенное. Система методов: моделирование, экспериментирование, экономико-математические и</p>	О ПЗ

		<p>социологические измерения и другие.</p> <p>Понятие власти как центрального звена системы управления организации. Личностные и должностные источники власти. Власть и влияние. Формы влияния: принуждение, убеждение, сотрудничество. Типы власти: формальная и неформальная. Инструменты власти: ущемление, вознаграждение, экспертная, эталон, легитимность.</p> <p>Власть и функции руководителя. Официальные и неофициальные обязанности руководителя.</p> <p>Руководство: власть и партнерство. Власть, администраторство и лидерство. Администраторство как нормативно-правовое явление. Лидерство как социально-психологическое явление. Отличие администратора (менеджера) от лидера. Три подхода к решению проблемы лидерства.</p> <p>Природа конфликта. Причины возникновения и последствия конфликтов. Классификация конфликтов. Регулирование конфликтных ситуаций в менеджменте.</p> <p>Роль руководителя в управлении конфликтами и последовательность его действий по их устранению в группе. Особенности работы менеджеров в кризисной ситуации.</p> <p>Процесс принятия решений: постановка проблемы; выявление ограничений и определение альтернатив; принятие решений; реализация решений; контроль за исполнением решения.</p> <p>Методы принятия решений: неформальные, коллективные, количественные.</p> <p>Условия эффективности управленческих решений. Факторы и требования к управленческим решениям. Требования к технологии выполнения управленческих решений.</p> <p>Организация и контроль выполнения решений. Виды структур коммуникаций управленческих работников и исполнителей (цепочная, многосвязная, звездная, иерархическая).</p> <p>Понятие коммуникаций, их виды и роль в организации. Коммуникационные сети и стили. Коммуникационный процесс, его сущность и содержание. Основные причины возникновения коммуникационных проблем и управленческие последствия плохой коммуникации. Пути улучшения системы коммуникаций в организационной структуре управления. Рациональные приемы и способы управленческого общения и выполнения управленческих работ.</p> <p>Понятие информации, ее характеристика, классификация и значение в менеджменте организации. Классификация информации, ее характеристика. Информационные системы и технологии, их развитие в современных условиях.</p>	
4.	Специальные функции менеджмента	<p>Сущность и содержание производственного менеджмента. Принципы, функции и методы производственного менеджмента. Модели производственного менеджмента. Производственная система. Состав и содержание производственной</p>	К Р

		<p>системы. Производственный процесс и его структура Система управления как подсистема производственного процесса Сущность и содержание управления качеством в производственном процессе. Производственная стратегия: типы, этапы разработки. Финансовый менеджмент: понятие, функции, принципы, объекты и субъекты управления, информационное обеспечение, основные управленческие решения (инвестиционные; управление капиталом; управление активами). Финансовая среда и финансовые посредники компании. Финансовая стратегия и финансовая политика как основа финансового менеджмента компании. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика. Типы финансовой политики и определяющие ее критерии. Сущность и механизм управления маркетингом. Цели предприятия и цели маркетинга. Ключевая роль в службе маркетинга в разработке и осуществлении стратегического плана развития предприятия. Планы маркетинга как важная составляющая стратегического корпоративного плана предприятия. Маркетинговые решения по товарам. Конкурентоспособность товара. Управление ЖЦТ. Управление ценовой политикой. Управление распределением. Управление маркетинговыми коммуникациями. Управление трудовыми ресурсами. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности менеджмента. Элементы управления персоналом: подбор, найм, ввод в должность, система вознаграждений, оценка и продвижение, профессиональное развитие и планирование карьеры. Условия и особенности информатизации в раз- личных сферах, а также используемые при этом средства. Проблема информационного менеджмента (ИМ) как специфическая проблема управления. Взаимосвязь организаций и информационных систем. Меняющаяся роль информационной системы. Сущность информационных систем. Основные типы информационных систем: системы стратегического уровня, системы управленческого уровня; системы уровня знания, системы эксплуатационного уровня. Характеристика процессов информационных систем. Влияние информационных систем на организацию. Миссия организации: сущность, содержание. Подходы к содержанию миссии: акцент на качестве; акцент на ожиданиях, потребностях потребителей. Цели и задачи в системе современного менеджмента. Формирование и ранжирование целей. Типология целей. Требования к целям. Понятие и процесс разработки стратегии фирмы. Виды разрабатываемых стратегий (продуктово-рыночная, стратегия маркетинга, конкурентная стратегия, стратегия нововведений и др.). Оценка и анализ внешней среды, исследование сильных и слабых сторон организации, SWOT-анализ,</p>	
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<p>изучение стратегических альтернатив, реализация стратегического плана, управление реализацией и контроль за выполнением стратегического плана, оценка плана.</p> <p>Взаимосвязь стратегии и организационной структуры. Общая характеристика инновационного менеджмента. Основные задачи и принципы инновационного менеджмента. Сущность и оценка инновационного потенциала организации. Разработка и внедрение новой продукции. Виды инновационной деятельности. Характеристики инновационных процессов. Основные этапы инновационной деятельности и источники их финансирования.</p> <p>Разновидности стратегий в инновационном менеджменте. Критерии отбора нововведений. Инновационная деятельность и риски. Роли специалистов в инновационной деятельности.</p> <p>Необходимость и содержание антикризисного менеджмента. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития.</p> <p>Проблематика антикризисного управления: проблемы распознавания предкризисных ситуаций; проблемы ключевых сфер жизнедеятельности организации; дифференциация технологий управления; конфликтология и селекция персонала.</p> <p>Признаки и особенности антикризисного управления. Функции и факторы антикризисного менеджмента. Стратегии антикризисного управления, виды кризиса. Эффективность антикризисного управления. Факторы эффективности антикризисного управления.</p> <p>Природа и классификация управленческих рисков. Управление риском в процессе выработки и реализации риск-решения.</p> <p>Предмет и эволюция кросс-культурного менеджмента. Принципы современного международного менеджмента. Культура и поведение: факторы поведения, основные характеристики эмпатии. Культура и ценности: четыре основные сферы культурных ценностей, формы культурных ценностей. Понятие и основы кросс-культурной коммуникации. Кросс-культурный шок и ошибки коммуникации: причины факторы (восприятие, стереотипы мышления и стереотипы поведения, этноцентризм) Определение культуры. Параметры классификации деловых культур.</p> <p>Экономическая сущность торгового предприятия. Оптовая и розничная торговля. Классификация торговых предприятий. Состав торгового предприятия. Структура торгового предприятия. Сущность хозяйственных единств в деятельности торгового предприятия. Факторы эффективности функционирования торгового предприятия.</p> <p>Особенности рекламы в местах продаж. Цели и типы рекламы в местах продаж. Состав рекламы в местах продаж. Элементы рекламы. Особенности использования рекламы в местах продаж отдельных</p>	
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	товаров. Сущность и механизм управления торговым предприятием. Основные понятия.	
--	----------------------------------------------------------------------------------	--

О – опрос, ПЗ- практические задания , Э-эссе, З - задачи, ТЗ – тестовые задания, К- коллоквиум, Р – реферат, ДИ – деловая игра

2.3.2 Занятия семинарского типа (практические / семинарские занятия/ лабораторные работы)

№	Наименование раздела (темы)	Тематика занятий/работ	Форма текущего контроля
1.	Теоретические основы менеджмента	<p>Возникновение научного менеджмента. Важнейшие категории, основные закономерности и принципы менеджмента. Методологические подходы в менеджменте. Основы системного подхода в управлении организациями. Моделирование в менеджменте. Процесс и функции управления. Управленческий цикл организации. Методы управления (пассивные и активные). Менеджмент как наука и искусство управления экономической деятельностью организаций в рыночной системе хозяйствования. Стратегические и оперативные составляющие успеха и эффективности менеджмента.</p> <p>Общая теория управления и закономерности управления различными системами. Системный подход к управлению. Структурирование, функционирование и поведение систем в процессе их взаимодействия и развития. Управление как процесс упорядочивания развивающихся систем. Менеджмент как экономико-управленческая наука и учебная дисциплина. Предмет и место менеджмента среди других экономических наук. Задачи и функции менеджмента как научной дисциплины. Общая теория менеджмента и специальные дисциплины функциональных видов менеджмента.</p> <p>Управленческие решения в системе менеджмента организации. Управленческие решения как продукт менеджмента. Управленческие решения и логика управления. Понятие управленческого решения. Информационное обеспечение управленческих решений (соотношение достоверности и оперативности). Классификация управленческих решений. Сущность, содержание и стадии принятия управленческого решения. Системный анализ в принятии решений. Интуитивный и рациональный подход к принятию решения. Методы постановки проблем, разработки вариантов решений, выбора решения, организации выполнения решения. Коллективные методы оптимизации принятия управленческого решения.</p> <p>Общие закономерности управления различными системами. Специфика управления в физических, биологических и общественных системах. Социально-экономическое управление как форма социального управления в хозяйственных системах. Менеджмент как вид социально-экономического управления. Особенности самоменеджмента.</p> <p>Организация как общественная самоуправляющаяся система и объект управления. Понятие и роль организаций в обществе. Виды, типы и формы</p>	ТЗ ПЗ

		<p>общественных организаций. Внутренняя и внешняя среда организации. Модели организаций как закрытых и открытых систем. Формальные и неформальные структуры организаций. Ресурсы организации. Структура организации. Функции, функционирование, поведение и развитие организации. Жизненный цикл организации.</p> <p>Видение и миссия организации. Цели и задачи организации. Типология целей организации. Концепция управления по целям. Структурно-функциональный подход в управлении. Моделирование организации как функциональной структуры. Программно-целевой подход в управлении. Сетевые программные графики в управлении организацией. Ситуационный подход в управлении.</p>	
2.	Общие функции менеджмента	<p>Виды менеджмента. Функции менеджмента. Цикл менеджмента: планирование; организация; мотивация; контроль. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла. Характеристика основных принципов и методов управления.</p> <p>Сущность и содержание функции планирования в менеджменте. Соотношение проблемно-ситуационного анализа, целеполагания, прогнозирования, планирования и программирования в менеджменте. Методология и логика планирования.</p> <p>Формы и виды планирования и планов.</p> <p>Классификация планов в зависимости от временной ориентации. Показатели планов. Методы и принципы планирования. Стратегическое управление и прогнозирование в системе менеджмента организации.</p> <p>Стратегические и тактические планы в системе менеджмента. Особенности стратегического планирования. Тактическое планирование и бизнес-план. Оперативное планирование в менеджменте.</p> <p>Сущность и содержание функции организация реализации принятого решения в менеджменте.</p> <p>Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента. Основные принципы организации реализации принятого решения в менеджменте. Должностное и пространственно-временное распределение в организационной системе управления ресурсами, полномочий и ответственности для достижения поставленной цели. Виды управленческих полномочий и управленческой ответственности. Разделение труда, специализация и департаментализация, масштаб управляемости и контроля, иерархия и звенность, распределение прав и ответственности, дифференциация и интеграция.</p> <p>Централизация и децентрализация (делегирование) в организации реализации принятого решения (преимущества и недостатки). Проектирование и строительство организационных структур</p> <p>Теоретико-методологические основы мотивации как функции менеджмента. Активные и пассивные ресурсы организации. Роль персонала в решении оперативных и стратегических задач организации.</p>	ТЗ Э

		<p>Мотивация деятельности в менеджменте. Сущность и содержание функции мотивация персонала организации в менеджменте.</p> <p>Сущность и особенности содержательных теорий мотивации. Общая характеристика, суть и недостатки теории мотивации Абрахама Маслоу. Общая характеристика и суть теории потребностей Давида МакКлелланда. Общая характеристика и суть двухфакторной теории мотивации Фредерика Герцберга.</p> <p>Сущность и особенности процессуальных теорий мотивации. Общая характеристика и суть процессуальной теории ожиданий. Общая характеристика и суть процессуальной теории справедливости. Общая характеристика и суть комплексной процессуальной теории мотивации (модели) Л. Портера и Э. Лоулера.</p> <p>Теоретико-методологические основы контроля как функции менеджмента. Регулирование и контроль в системе менеджмента. Сущность, содержание и задачи функции контроль выполнения принятого решения в менеджменте. Принципы, субъекты и объекты контроля в организации. Формы, виды и типы контроля в менеджменте (предварительный, текущий и итоговый; стратегический и оперативный; внутренний и внешний). Аспекты управленческого контроля. Этапы технологии процесса контроля. Режимы административного контроля и средства его реализации. Самоконтроль в организации.</p> <p>Организационно-экономический механизм контроля. Соотношение контроля, координации и регулирования в менеджменте организации. Управление и регулирование в организации. Реактивное, преактивное интерактивное регулирование. Характер и механизмы формирования координации.</p>	
3.	Методы управления	<p>Понятие методов управления. Направленность, содержание и организационная форма методов.</p> <p>Классификация методов управления: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические. Характер воздействия: прямое и косвенное. Система методов: моделирование, экспериментирование, экономико-математические и социологические измерения и другие.</p> <p>Понятие власти как центрального звена системы управления организации. Личностные и должностные источники власти. Власть и влияние. Формы влияния: принуждение, убеждение, сотрудничество. Типы власти: формальная и неформальная. Инструменты власти: ущемление, вознаграждение, экспертная, эталон, легитимность.</p> <p>Власть и функции руководителя. Официальные и неофициальные обязанности руководителя.</p> <p>Руководство: власть и партнерство. Власть, администраторство и лидерство. Администраторство как нормативно-правовое явление. Лидерство как социально-психологическое явление. Отличие администратора (менеджера) от лидера. Три подхода к</p>	О ПЗ

		<p>решению проблемы лидерства.</p> <p>Природа конфликта. Причины возникновения и последствия конфликтов. Классификация конфликтов. Регулирование конфликтных ситуаций в менеджменте.</p> <p>Роль руководителя в управлении конфликтами и последовательность его действий по их устранению в группе. Особенности работы менеджеров в кризисной ситуации.</p> <p>Процесс принятия решений: постановка проблемы; выявление ограничений и определение альтернатив; принятие решений; реализация решений; контроль за исполнением решения.</p> <p>Методы принятия решений: неформальные, коллективные, количественные.</p> <p>Условия эффективности управленческих решений. Факторы и требования к управленческим решениям. Требования к технологии выполнения управленческих решений.</p> <p>Организация и контроль выполнения решений. Виды структур коммуникаций управленческих работников и исполнителей (цепочная, многосвязная, звездная, иерархическая).</p> <p>Понятие коммуникаций, их виды и роль в организации. Коммуникационные сети и стили. Коммуникационный процесс, его сущность и содержание. Основные причины возникновения коммуникационных проблем и управленческие последствия плохой коммуникации. Пути улучшения системы коммуникаций в организационной структуре управления. Рациональные приемы и способы управленческого общения и выполнения управленческих работ.</p> <p>Понятие информации, ее характеристика, классификация и значение в менеджменте организации. Классификация информации, ее характеристика. Информационные системы и технологии, их развитие в современных условиях.</p>	
4.	Специальные функции менеджмента	<p>Сущность и содержание производственного менеджмента. Принципы, функции и методы производственного менеджмента. Модели производственного менеджмента. Производственная система. Состав и содержание производственной системы. Производственный процесс и его структура</p> <p>Система управления как подсистема производственного процесса</p> <p>Сущность и содержание управления качеством в производственном процессе. Производственная стратегия: типы, этапы разработки.</p> <p>Финансовый менеджмент: понятие, функции, принципы, объекты и субъекты управления, информационное обеспечение, основные управленческие решения (инвестиционные; управление капиталом; управление активами).</p> <p>Финансовая среда и финансовые посредники компании. Финансовая стратегия и финансовая политика как основа финансового менеджмента компании. Краткосрочная и долгосрочная финансовая</p>	К Р

		<p>политика. Типы финансовой политики и определяющие ее критерии.</p> <p>Сущность и механизм управления маркетингом. Цели предприятия и цели маркетинга. Ключевая роль в службе маркетинга в разработке и осуществлении стратегического плана развития предприятия. Планы маркетинга как важная составляющая стратегического корпоративного плана предприятия. Маркетинговые решения по товарам. Конкурентоспособность товара.</p> <p>Управление ЖЦТ. Управление ценовой политикой.</p> <p>Управление распределением. Управление маркетинговыми коммуникациями.</p> <p>Управление трудовыми ресурсами. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности менеджмента.</p> <p>Элементы управления персоналом: подбор, найм, ввод в должность, система вознаграждений, оценка и продвижение, профессиональное развитие и планирование карьеры.</p> <p>Условия и особенности информатизации в различных сферах, а также используемые при этом средства.</p> <p>Проблема информационного менеджмента (ИМ) как специфическая проблема управления. Взаимосвязь организаций и информационных систем. Меняющаяся роль информационной системы. Сущность информационных систем. Основные типы информационных систем: системы стратегического уровня, системы управленческого уровня; системы уровня знания, системы эксплуатационного уровня.</p> <p>Характеристика процессов информационных систем.</p> <p>Влияние информационных систем на организацию.</p> <p>Миссия организации: сущность, содержание. Подходы к содержанию миссии: акцент на качестве; акцент на ожиданиях, потребностях потребителей.</p> <p>Цели и задачи в системе современного менеджмента.</p> <p>Формирование и ранжирование целей.</p> <p>Типология целей. Требования к целям.</p> <p>Понятие и процесс разработки стратегии фирмы. Виды разрабатываемых стратегий (продуктово-рыночная, стратегия маркетинга, конкурентная стратегия, стратегия нововведений и др.).</p> <p>Оценка и анализ внешней среды, исследование сильных и слабых сторон организации, SWOT-анализ, изучение стратегических альтернатив, реализация стратегического плана, управление реализацией и контроль за выполнением стратегического плана, оценка плана.</p> <p>Взаимосвязь стратегии и организационной структуры.</p> <p>Общая характеристика инновационного менеджмента.</p> <p>Основные задачи и принципы инновационного менеджмента. Сущность и оценка инновационного потенциала организации. Разработка и внедрение новой продукции. Виды инновационной деятельности.</p> <p>Характеристики инновационных процессов. Основные этапы инновационной деятельности и источники их финансирования.</p> <p>Разновидности стратегий в инновационном менеджменте. Критерии отбора нововведений.</p>	
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<p>Инновационная деятельность и риски. Роли специалистов в инновационной деятельности.</p> <p>Необходимость и содержание антикризисного менеджмента. Управляемые и неуправляемые процессы антикризисного развития.</p> <p>Проблематика антикризисного управления: проблемы распознавания предкризисных ситуаций; проблемы ключевых сфер жизнедеятельности организации; дифференциация технологий управления; конфликтология и селекция персонала.</p> <p>Признаки и особенности антикризисного управления. Функции и факторы антикризисного менеджмента. Стратегии антикризисного управления, виды кризиса. Эффективность антикризисного управления. Факторы эффективности антикризисного управления.</p> <p>Природа и классификация управленческих рисков. Управление риском в процессе выработки и реализации риск-решения.</p> <p>Предмет и эволюция кросс-культурного менеджмента. Принципы современного международного менеджмента. Культура и поведение: факторы поведения, основные характеристики эмпатии. Культура и ценности: четыре основные сферы культурных ценностей, формы культурных ценностей. Понятие и основы кросс-культурной коммуникации. Кросс-культурный шок и ошибки коммуникации: причины факторы (восприятие, стереотипы мышления и стереотипы поведения, этноцентризм) Определение культуры. Параметры классификации деловых культур.</p> <p>Экономическая сущность торгового предприятия. Оптовая и розничная торговля. Классификация торговых предприятий. Состав торгового предприятия. Структура торгового предприятия. Сущность хозяйственных единств в деятельности торгового предприятия. Факторы эффективности функционирования торгового предприятия.</p> <p>Особенности рекламы в местах продаж. Цели и типы рекламы в местах продаж. Состав рекламы в местах продаж. Элементы рекламы. Особенности использования рекламы в местах продаж отдельных товаров. Сущность и механизм управления торговым предприятием. Основные понятия.</p>	
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

О – опрос, ПЗ- практические задания , Э-эссе, ТЗ – тестовые задания, К- коллоквиум, Р – реферат, ДИ – деловая игра.

При изучении дисциплины могут применяться электронное обучение, дистанционные образовательные технологии в соответствии с ФГОС ВО.

2.3.3 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Курсовая работа не предусмотрена

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	Занятия лекционного и семинарского типа	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
2	Подготовка эссе, рефератов, курсовых работ.	Методические указания для подготовки эссе, рефератов, курсовых работ. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
3	Выполнение самостоятельной работы обучающихся	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
10	Интерактивные методы обучения	Методические указания по интерактивным методам обучения. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме на языке Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

3. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля)

В ходе изучения дисциплины предусмотрено использование следующих образовательных технологий: лекции, практические занятия, подготовка письменных практических работ, самостоятельная работа студентов, подготовка эссе, работа в малых группах, проектирование.

Компетентностный подход в рамках преподавания дисциплины реализуется в использовании интерактивных технологий и активных методов (проектных методик, мозгового штурма, разбора конкретных ситуаций, работа в малых группах, иных форм) в сочетании с внеаудиторной работой.

Информационные технологии, применяемые при изучении дисциплины: использование информационных ресурсов, доступных в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины – для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Менеджмент в коммерческих организациях».

Оценочные средства включает контрольные материалы для проведения **текущего контроля** в форме *тестовых заданий, доклада-презентации по проблемным вопросам, разноуровневых заданий, работы в малых группах* и **промежуточной аттестации** в форме вопросов и заданий к зачету.

Структура оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации

№ п/п	Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	ИОПК-1.3 Применяет знания управленческой теории в подготовке, обосновании и принятии оперативных и тактических управленческих решений в торгово-экономической, торгово-организационной, торгово-технологической и административно-управленческой сферах	Знает теорию управленческой мысли, рыночные закономерности и особенности развития национальной экономики Знает особенности торгово-экономической деятельности, методы принятия управленческих решений и их виды	Практическое задание Реферат	Вопросы к зачёту Вопросы к экзамену
		Умеет анализировать рыночные условия хозяйствования коммерческого предприятия Умеет применять методы принятия управленческих решений в торгово-экономической, торгово-организационной, торгово-технологической и административно-управленческой сферах	Практическое задание Работа в малых группах Тестирование	Вопросы к зачёту Вопросы к экзамену
		Проводит анализ рыночной среды коммерческого предприятия для разработки управленческих решений в ходе реализации стратегий развития предприятия Принимает участие в оценке альтернатив и выборе наилучшего варианта для принятия управленческого решения в реальных или смоделированных условиях.	Практическое задание Работа в малых группах	Вопросы к зачёту Вопросы к экзамену
2	ИОПК-4.2 Выявляет и ставит проблемы функционирования торгово-коммерческого предприятия для выработки организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	Знает основные теоретические аспекты межличностных отношений в организации, Основы кросс-культурного менеджмента. Теоретические основы и методы постановки и достижения целей в процессе выполнения управленческих задач. Классификацию и содержание функций управления	Практическое задание Реферат	Вопросы к зачёту Вопросы к экзамену
		Умеет планировать цели и устанавливать приоритеты при выборе способов принятия решений с учетом условий, средств, личностных возможностей и временной перспективы достижения; осуществления деятельности. Умеет работать в команде и	Практическое задание Работа в малых группах Тестирование	Вопросы к зачёту Вопросы к экзамену

		самостоятельно, а также быть коммуникативным, толерантным и честным; уметь адаптироваться в межкультурной среде,		
		Владеет приемами саморегуляции эмоциональных и функциональных состояний при выполнении профессиональной деятельности; владеть основными методиками таймменеджмента Применяет методы стратегического анализа при планировании профессиональной деятельности, разрабатывает стратегии, оценивает результаты реализации стратегий	Практическое задание Работа в малых группах	Вопросы к зачёту Вопросы к экзамену

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Примерный перечень вопросов и заданий

Вопросы для дискуссии и коллоквиумов

1. Организация как общественная самоуправляющаяся система и объект управления.
2. Понятие, виды, типы и формы общественных организаций. Внутренняя и внешняя среда организации.
3. Модели организаций как закрытых и открытых систем.
4. Видение, миссия, цели и задачи организации. Типология целей организации.
5. Ресурсы, структура, функции, функционирование, поведение и развитие организации. Жизненный цикл организации.
6. Сущность и содержание функции планирования в системе менеджменте.
7. Показатели, методы и принципы планирования.
8. Формы и виды планирования и планов. Классификация планов в зависимости от временной ориентации.
9. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента. Особенности стратегического планирования.
10. Оперативное планирование в менеджменте.
11. Сущность и содержание функции организация в системе менеджмента. Основные принципы организации реализации принятого решения в менеджменте.
12. Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента.
13. Должностное и пространственно-временное распределение в организационной системе управления ресурсов, полномочий и ответственности для достижения поставленной цели.
14. Виды и соотношение управленческих полномочий, управленческой ответственности и делегирования.
15. Разделение труда, специализация и департаментализация, масштаб управляемости и контроля, иерархия и звенность, распределение прав и ответственности, дифференциация и интеграция.
16. Понятие коммуникаций, их виды и роль в организации. Коммуникационные сети и стили.
17. Коммуникационный процесс, его сущность и содержание.
18. Основные причины возникновения коммуникационных проблем и управленческие последствия плохой коммуникации.

19. Понятие управленческой информации, ее характеристика, классификация и значение в менеджменте организации.
20. Классификация управленческой информации, ее характеристика.

Практические задания и деловые игры
Деловая игра «Проведение фокус группы».

Предмет исследования: инновационный товар на рынке.

Цель игры, обучение методики маркетингового исследования при внедрении инновации на рынок. Развитие управленческих навыков при внедрении инноваций.

Задание:

1. ***Составьте сценарий проведения маркетингового исследования предпочтений потребителей (по предложенному Вам инновационному продукту).***
2. ***Проведите исследование по разработанному сценарию***
3. ***Составьте полный детализированный отчет (содержание отчета см. в методических рекомендациях)***

Регламент: около 2-х часов (30 минут подготовка сценария, 1 час- 1 час 30 минут проведение исследования, 30 минут на составление отчета)

Методические рекомендации:

Исследования этого типа включают четыре общих элемента:

Вовлечение нескольких респондентов, собранных в одном месте.

Взаимодействие участников. Если во многих других типах исследований считается, что любая дискуссия между участниками искажает чистоту ответов, то на заседаниях фокус-групп субъекты поощряются к взаимодействию друг с другом.

Весь ход обсуждения осуществляется профессионалом-модератором. Он направляет течение групповой дискуссии в соответствии с целями, поставленными на предварительной стадии.

При проведении фокус-групп используется сценарий. Если в количественном исследовании при сборе информации применяется законченный, формализованный, структурированный инструментарий, то путеводитель обычно имеет форму относительно незавершенного руководства. Его основное назначение — фокусирование проблемы, настраивание на определенную тему. Одновременно он должен давать возможность спонтанным высказываниям участников, обеспечивать групповую динамику.

Большинство модераторов проводит заседание группы в течение 1,5-2 часов, и, соответственно, сценарий занимает 3-4 страницы. В идеале он должен содержать в себе 7 основных составляющих:

Изложение целей данного заседания.

Определение состава группы.

Сценарий должен быть обеспечен текстом краткого вступительного слова. Обычно включает объявление темы дискуссии, регламент проведения, инструкции участникам и т.п.

Начальная стадия. Знакомство с каждым респондентом и указания на общие контуры проблемы.

Обсуждение основного предмета. Должны быть определены темы, связанные с исследуемым продуктом или концепцией, которые должен охватить модератор. Например, если на заседании определяется отношение к какому-то сорту пива, то эта часть сценария должна начинаться с обсуждения потребления участниками пива вообще: как часто, где, в каких обстоятельствах, какие сорта обычно предпочитают и пр.

Конкретное обсуждение. В данной части сценария должен содержаться перечень конкретных вопросов и аспектов, о которых заказчик желает получить детализированную информацию. Переход от общих вопросов к частным.

Финальная часть. Может включать обзор высказанных позиций, дополнительный зондаж мнений по каким-то темам. Выражение благодарности за работу.

В дополнение к перечисленным элементам плана необходимо включить еще два:

Распределение времени дискуссии. Должны содержаться заметки относительно времени, отводимого для каждой части заседания.

Использование стимулов. В данном контексте под ними понимаются средства для активизации обсуждения и демонстрации точек зрения. Это могут быть рекламные ролики, рекламируемые товары, образцы продукции и ее упаковки, изложение концепции, слоганы и т.д. Иногда участникам предлагается из фотографий составить коллажи, которые соответствуют образу товара, проигрываются варианты его названий.

В зависимости от мастерства модератора и особенностей дискуссии допускается корректировка сценария, внесение в него изменений по ходу дискуссии. Главное — обеспечить групповую динамику, создать атмосферу, в которой каждый участник может свободно и спонтанно высказаться.

Считается, что умелый модератор должен в процессе обсуждения держать в своем сознании следующие вопросы:

— Что я еще должен спросить, чтобы понять, почему он (она) так думает?

— Слышал ли я все, чтобы проанализировать проблему и оценить ее объективно исходя из целей исследования?

— Что делают участники повседневно? Что я должен узнать об их потребительских предпочтениях, установках, поведении?

— Как добраться до реальных чувств респондентов, скрывающихся за интеллектуальностью и рациональностью?

Обычно выделяют наиболее распространенные позиции респондентов:

1. Конструктивные роли.

— *«Авторитет»*. Чаще всего это человек, чей опыт и статус вызывают уважение. Они не всегда стремятся к лидерству в группе, их поведение чаще всего является доброжелательным.

— *«Союзник модератора»* — это тот, кто старается защитить модератора от словесных нападков и выступает в качестве умеряющей ролевой модели для других членов группы.

— *Сдержанные участники*. Обычно составляют большинство среди участников. В силу своей воспитанности или индивидуальных качеств стараются не выдвигаться на первый план.

— *Застенчивые*. Отличаются неуверенностью, стремятся не участвовать в дискуссии, поскольку боятся высказать «неправильное» мнение.

2. Деструктивные роли.

— *«Альтернативный лидер»* стремится занять центральную роль, конкурирует с модератором.

— *«Антагонист»* выражает критическую точку зрения по любому обсуждаемому вопросу. Различают «рационального антагониста» (демонстрирует негативное отношение в сдержанной и аргументированной манере) и «запугивающего антагониста» (делает вызов ведущему тем, что задает ему трудные вопросы, выходящие за рамки необходимых знаний либо оспаривающие саму целесообразность и законность исследования).

— *«Вещатель»* противостоит модератору, облакая свои мысли в абстракции и туманные обобщения, чаще всего неудачные. Обычно иллюстрирует свою точку зрения тем, что ссылается на свой опыт или на прежние времена, т.е. его аргументы практически не имеют отношения к обсуждаемым вопросам.

— «Доминатор» очень настойчив, склонен произносить длинные речи и быть первым. Его цель состоит в преподнесении себя, а не во взаимодействии с другими. Если его не сдерживать, то он израсходует на свои речи непропорционально большое количество времени.

— «Уточнитель» отличается тем, что не способен обобщать простые обстоятельства, относящиеся к повседневной жизни, требует постоянного уточнения вопросов и заданий.

— «Нашептыватель» постоянно отвлекает других участников разговорами. Хотя за подобным поведением не обязательно кроется враждебность, тем не менее оно может быть весьма вредным для группы.

Подчеркнем, что часть участников может играть более одной роли одновременно, многое зависит от обстоятельств дискуссии, созданных модератором.

Для формирования необходимой атмосферы и стимулирования социодинамики существует множество методических приемов, направленных на нейтрализацию «антагонистов» и «доминаторов», активизацию пассивных участников, на фокусирование обсуждения и т.д.

Оформление результатов заседаний фокус-групп.

Основная схема анализа: первичные данные — формирование утверждений — объяснение. На первой стадии расшифровываются аудиозаписи, подготавливается стенограмма, анализируется видеозапись (причем большое значение имеет изучение невербальных реакций респондентов). Далее агрегируется собранный материал и выбираются наиболее значимые категории, характеризующие ход обсуждения во всех проведенных дискуссиях по проблеме. И, наконец, интерпретируются и обобщаются полученные результаты, делаются выводы и рекомендации.

В практике фокус-групповых исследований существует три основных вида отчета:

1) Устный отчет. Он предназначен для диалога с заказчиком на завершающем этапе исследования выступает средством разъяснения результатов. При презентации этого вида отчетов для удобства восприятия используются слайды с наиболее важными выводами, диаграммами. Целесообразно использовать фрагменты видеозаписей с показательными эпизодами обсуждения.

2) Краткий отчет в письменной форме. Резюмирует наиболее принципиальные результаты.

3) Полный детализированный отчет. Включает следующие части:

Введение.

Цели и задачи исследования.

Краткое описание способов получения информации. Критерии отбора респондентов, места проведения и количество групп.

Описание изучаемых общностей, мнений и установок. Приводятся иллюстрирующие цитаты из стенограммы.

Результаты и основные выводы.

Рекомендации и предложения о последующих шагах.

Приложение. Содержит сценарий, анкету-фильтр, стимулирующий материал.

Ролевая игра «Бункер»

Суть игры: Произошел ядерный взрыв. На всей планете есть 100 бункеров. Один из них – наш. В бункере может находиться 10 человек. Для них есть все условия: проживание, воздух, питание, туалет и тд. Срок пребывания 1 год.

Но так как желающих «выжить» более 10, нам необходимо выбрать, кто будет пользоваться всеми благами жизни.

Цель: Остаться в живых. И возродить род человеческий. (мужчины в приоретете)

Для отбора всем участникам раздаются карточки с двумя профессиями. Но одна профессия скрыта от глаз участника. Дабы раскроется после.

Профессии:

- | | |
|-------------------|--------------------|
| 1. Фермер | 11. Оперная певица |
| 2. Ортопед-хирург | 12. Дизайнер |
| 3. Плотник | 13. Арфист |
| 4. Строитель | 14. Солдат |
| 5. Электрик | 15. Домовладелец |
| 6. Психотерапевт | 16. Аукционист вин |
| 7. Зоолог | 17. Поэт |
| 8. Химик | 18. Врач |
| 9. Риелтор | 19. Парикмахер |
| 10. Мороженщик | 20. Астронавт |

Далее каждый из них должен защитить себя, чтобы остаться в бункере. Даже если он арфист, он должен представить себя в наилучшем свете.

После народ делает голосование. И оставляет 10 человек. Самых, как по их мнению нужных.

Далее открываются вторые профессии.

1. Фермер (строитель)
2. Ортопед-хирург (болеет эболой)
3. Плотник (стерилен)
4. Строитель (электрик)
5. Электрик (болен раком)
6. Психотерапевт (болен раком)
7. Зоолог (блогер)
8. Химик (спортсмен)
9. Риелтор (врач)
10. Мороженщик (танцор)
11. Оперная певица (знает 7 языков)
12. Дизайнер (развиты оба полушария)
13. Арфист (аутист)
14. Солдат (фотографическая память)
15. Домовладелец (хороший человек)
16. Аукционист вин (высокий IQ)
17. Поэт (чемпион по покеру)
18. Врач (шопоголик)
19. Парикмахер (знает IT-технологии)
20. Астронавт (боится замкнутых пространств)

Как только участники узнают свои вторые качества, далее следует обсуждение. И защита себя. Теперь сложнее определить, кто останется, потому что списки будут разниться.

*****Ведущий в свою очередь в процессе двух голосований отслеживает человека, который мыслит не только логически, но и сердцем. Так сказать альтернативное мышление. Лидера.

После второго голосования. Ведущий дает право выбора «лидеру».

По сути «лидер» должен по другому расставить приоритеты. И тогда можно будет делать выводы.

Вывод(или чему нас научила игра):

- Креативно мыслить
- Презентовать себя (работодателю)
- Осознание работы с людьми целый год(рабочий год)
- Быть конкурентоспособным
- Логика
- Выявление лидерских качеств

Деловая игра «Поток».

Цель ДИ: выявление конфликтного поведения в группе, умение работать в команде.

Деловая игра «Поток» воспроизводит взаимодействие руководителей предприятий, находящихся во взаимосвязанных, но неравных экономических условиях по поводу использования общего ресурса.

Игру «Поток» можно использовать как самостоятельную процедуру, а также встраивать в учебные курсы.

В игре используются следующие игровые материалы:

информационная карта;

бланки инструкций для руководителей предприятий, которая включает описание ситуации, правила, цель игры;

деньги – карточки-символы достоинством от 1 до 25 тыс. рублей. Предназначены для расчетов с «банком» и взаимных расчетов;

карточки с номерами предприятий и таблица «БАНК»;

учетная форма организатора игры, где фиксируются финансовые поступления в «банк».

Описание игры:

Игра «Поток» моделирует взаимодействие руководителей десяти предприятий по поводу использования реки.

Река является для них общим ресурсом, поскольку все предприятия расположены на берегу, реки и все используют для производственных нужд речную воду.

Предприятие №1 находится в верхнем течении реки, предприятие 10 – ниже всех по течению. Предприятия ни технологически, ни организационно между собой не связаны.

Участники игры в качестве руководителей предприятий принимают решения очищать или не очищать сточные воды предприятий. Решения очищать или не очищать стоки являются самостоятельными, независимыми решениями. Предварительная очистка забираемой воды является обязательной для всех.

Каждый неочищенный сброс загрязняет воду предприятиям, расположенным ниже по течению. Неочищенный сброс предприятия №1 загрязняет воду остальным девяти предприятиям, грязные стоки предприятия №2 – остальным восьми и т.д. Загрязнители у предприятий разные. Поэтому для того, чтобы получить чистую воду, необходимую для производства, ее следует очищать от всех загрязнителей.

Затраты предприятия на предварительную очистку воды составляют:

$T = 5 \times N$ (млн. руб.),

где: Т – затраты предприятия на предварительную очистку воды реки;

5 – стоимость очистки одного загрязнителя;

Н – число неочищенных сбросов предприятий, расположенных выше по течению.

Затраты на очистку стоков одинаковы для всех предприятий, не зависят от их месторасположения и составляют 10 млн. руб.

Финансовый контроль за решениями руководителей предприятий осуществляет «банк», функции которого исполняет ведущий игры. «Банк» взимает с руководителей предприятий плату за:

предварительную очистку воды;

очистку сточных вод;

время на переговоры.

То есть, время на обсуждения и выработку соглашений ПЛАТНОЕ. Стоимость минуты переговоров к концу игры дорожает (плата за несвоевременно принятые решения). В начале игры стоимость минуты переговорного времени 10 млн. руб., во второй половине игры – 20 млн. руб.

Для расчетов с «банком» предприятиям выделяются денежные ассигнования. Размер денежных средств индивидуален, фиксирован для каждого предприятия и зависит от их расположения.

Таблица исходных денежных средств предприятий

Предприятия	Денежные средства	Предприятия	Денежные средства
1	—	6	250
2	50	7	300
3	100	8	350
4	150	9	400
5	200	10	450

Другим источником денежных средств предприятий является «банковский кредит». Ведущий игры, выполняющий функции «банка», в зависимости от игровой динамики сам устанавливает плату за пользование кредитом.

Ритм и динамику игре задают игровые раунды.

Проигрывается 12 раундов.

На каждом раунде руководители предприятий по очереди, начиная с первого, принимают решения – очищать или не очищать стоки.

Ведущий игры взимает с них «деньги»:

за обязательную предварительную очистку воды;

очистку стоков (если принято решение об очистке);

платежи за время на переговоры.

Помощник организатора игры отмечает на информационной карте неочищенные стоки.

Рекомендации ведущему игры.

В рекомендациях исходим из того, что игра не самоцель, а лишь средство, метод решения задач, которые ведущий ставит перед игрой, и что квалифицированное проведение игры не исключает, а предполагает творческое отношение к ее использованию.

Попытаемся выделить ключевые моменты, на которые имеет смысл обратить внимание при подготовке к игре, при введении в игровую ситуацию, а также при обсуждении и интерпретации игровых результатов.

Подготовка к игре

Содержание игровой модели позволяет использовать ее для разных целей. Именно цель определяет и организацию игрового пространства, и изменения, которые следует

вносить в игровую модель, и социально-психологическое сопровождение игры, и, безусловно, стратегию и организацию послеигрового обсуждения.

Поэтому важно с самого начала отчетливо представлять – для чего, с какой целью, для решения каких задач Вы планируете использовать игру:

для диагностики участников игры;

как релаксационную процедуру;

для демонстрации и осознания проблем. Каких? Финансово-экономических?

Организационно-управленческих? Социально-психологических?

Если для Вас интерес представляет групповая динамика, социально-психологические характеристики игровых результатов, то важно подготовить и проинструктировать команду наблюдателей, продумать карты наблюдений по отслеживанию групповых процессов. Предварительная идентификация участников по типам «игрок-неигрок» позволит избежать нежелательных явлений в процессе игры и тем самым повысить результативность игрового взаимодействия.

Тестовые вопросы

1. Подход, основанный на комплексном рассмотрении управления, называется:

- 1) ситуационным подходом;
- 2) подходом с точки зрения научного менеджмента;
- 3) системным подходом;
- 4) процессным подходом.

2. Этап определения целей организации, выработка сценариев возможных ситуаций в будущем – это:

- | | |
|---------------------|------------------|
| 1) прогнозирование; | 3) планирование; |
| 2) контроль; | 4) организация. |

3. Какая из функций не относится к компетенции службы персонала:

- | | |
|-----------------------------------------|------------------------|
| 1) изменение организационной структуры; | 3) подбор персонала; |
| 2) анализ рынка труда; | 4) обучение персонала. |

4. В теории менеджмента к функциям управления относятся:

- | | |
|------------------------|---------------------------------|
| 1) мотивация; | 3) управленческие коммуникации; |
| 2) формулировка целей; | 4) решение проблем. |

5. Руководители какого уровня управления отвечает за использование ресурсов:

- 1) всех уровней управления;
- 2) низового уровня управления;
- 3) высшего уровня управления;
- 4) среднего уровня управления.

6. Менеджмент – это...

1) эффективное управление всеми видами человеческой деятельности в условиях рыночных отношений;

2) наука об эффективном управлении всеми видами ресурсов;

3) собирательное от «менеджер» – категория людей, социальный слой тех, кто занимается управлением;

4) все ответы верны.

7. К факторам внешней среды косвенного воздействия относятся:

- 1) государственные органы;

- 2) потребители;
- 3) социально-культурные факторы;
- 4) конкуренты.

8. Изучение технологических возможностей предприятия и его технологической оснащенности при стратегическом планировании предполагает этап...

- 1) анализ внешней среды предприятия;
- 2) анализ стратегических альтернатив;
- 3) постановки целей;
- 4) управленческое обследование сильных и слабых сторон предприятия.

9. Подход, рассматривающий управление как систему, состоящую из взаимозависимых функций (планирования, организации, мотивации и контроля), называется:

- 1) системным подходом;
- 2) процессным подходом;
- 3) интегрированным подходом;
- 4) ситуационным подходом.

10. Достоинством линейной организационной структуры управления является:

- 1) быстрая реакция и адаптация к изменениям внутренних и внешних условий деятельности фирмы;
- 2) возможность координации действий между подразделениями предприятия;
- 3) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности предприятия;
- 4) высокая компетентность специалистов.

11. Законная власть:

- 1) когда исполнитель верит, что руководитель может удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие;
- 2) власть примера, когда личные качества руководителя настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть похожим на руководителя;
- 3) когда исполнитель верит, что руководитель может наказать таким образом, что помешает удовлетворению потребностей;
- 4) когда исполнитель верит, что руководитель вправе отдавать приказания, а его долг – подчиняться этим приказам.

12. Функциональный руководитель – это тот, кто

- 1) осуществляет управление производством;
- 2) управляет определенной сферой деятельности в организации;
- 3) имеет отдельный кабинет и секретаря;
- 4) имеет право отдавать приказы в рамках всей организации.

13. Содержание менеджмента может рассматриваться как:

- 1) наука и практика управления;
- 2) организация управления;
- 3) процесс принятия решений;
- 4) все ответы верны.

14. К факторам внешней среды косвенного воздействия относятся:

- 1) политические факторы;
- 2) поставщики;
- 3) профсоюзы;
- 4) государственные органы.

15. Средством, при помощи которого устанавливаются взаимоотношения между уровнями полномочий, является:

- 1) организация;
- 2) мотивация;
- 3) координирование;
- 4) делегирование.

16. Организационная структура управления, во главе подразделений которой находятся руководители, наделенные всеми полномочиями, является:

- 1) линейной структурой;
- 2) функциональной структурой;
- 3) линейно-функциональной;
- 4) матричной структурой.

17. Цикличность процесса управления проявляется:

- 1) в сохранении установившихся связей процесса управления между его этапами и звеньями;
- 2) в постоянном изменении процесса управления;
- 3) в том, что процесс управления внутри его этапов протекает неравномерно;
- 4) в обязательности и повторяемости этапов управления.

18. Отцом научного управления называют:

- 1) Ф.У. Тейлор;
- 2) А. Файоль;
- 3) Э. Мейо;
- 4) Д. МакГрегор.

19. Из перечисленных руководителей:

**1. президент; 3. вице-президент; 5. управляющий отделением;
2. начальник отдела; 4. бригадир; 6. мастер
– к среднему уровню управления относятся:**

- 1) 3, 5;
- 2) 1, 3;
- 3) 2, 5;
- 4) 4, 6.

20. Постановка цели в виде максимизации прибыли может привести:

- 1) к социально-неблагоприятным последствиям;
- 2) к повышению благосостояния работников;
- 3) обеспечит устойчивый рост компании;
- 4) к удовлетворению потребностей потребителей.

21. Ф. Тейлор, Гилберты, Г. Гант являются создателями:

- 1) классической школы управления;
- 2) школы научного менеджмента;
- 3) школы поведенческих наук;
- 4) школы человеческих отношений.

22. К факторам внешней среды косвенного воздействия относятся:

- 1) конкуренты;
- 2) состояние экономики;
- 3) государственные органы;
- 4) профсоюзы.

23. Создание структуры, которая необходима для достижения целей предприятия, является:

- 1) координирование;
- 2) распорядительство;
- 3) организация;
- 4) взаимодействие.

24. Организационная структура управления, при которой каждая структурная единица специализируется на выполнении определенной функции, является:

- 1) линейной структурой;
- 2) матричной структурой;
- 3) функциональной структурой;
- 4) линейно-функциональной.

25. Отношения между сотрудниками одного подразделения, подчиненных одному начальнику, называется:

- 1) функциональными;
- 2) дивизиональными;
- 3) параллельными;
- 4) линейными.

26. Процесс принятия решений начинается:

- 1) со сбора информации о ситуации;
- 2) с анализа внешней среды;
- 3) с выявления проблемы;
- 4) с формулирования целей.

27. А. Файоль является основоположником:

- 1) классической школы управления;
- 2) школы поведенческих наук;
- 3) школы человеческих отношений;
- 4) школы научного менеджмента.

28. К факторам внешней среды прямого воздействия относятся:

- 1) международные события;
- 2) политические факторы;
- 3) социально-культурные факторы;
- 4) государственные органы.

29. Делегирование – это...

1) средство, при помощи которого устанавливаются взаимоотношения между уровнями полномочий;

2) передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение;

3) оба ответа верны;

4) нет правильных ответов.

30. Этап определения целей организации, выработка сценариев возможных ситуаций в будущем – это:

- 1) организация;
- 2) планирование;
- 3) прогнозирование;
- 4) контроль.

Работа в малых группах

Тренинг «Эффективный руководитель».

Цель тренинга: развитие навыков управления человеческими ресурсами, развитие чувства ответственности за принимаемые управленческие решения, способности осуществлять мотивацию, контроль, развитие навыков делегирования полномочий.

В тренинге используются следующие игровые материалы:

интерактивная доска или проектор;

ноутбук или компьютер;

карточки для игры «Секрет Джованни»;

бланки с инструкциями для упражнения «Пройти по квадрату»;

покрывало;

бланки обратной связи;

карточки размером с визитку из плотной бумаги;

карандаши.

План проведения тренинга:

1. Знакомство. Упражнение «Кто я?»

2. Вводное слово (цели, задачи, регламент)

3. Упражнение «Пройти по квадрату»

- дебрифинг

4. Упражнение «Согни листок»
- дебрифинг
5. Упражнение «Передача информации»
- дебрифинг
6. Методика SMART (Презентация)
- дебрифинг
7. Деловая игра «Секрет Джованни»
- дебрифинг
8. Упражнение «Одеяло»
-дебрифинг
9. Упражнение «Ищу руководителя»
- дебрифинг
10. Упражнение «Падение»
- дебрифинг
11. Обсуждение тренинга. Прощание

Описание упражнений:

Приветствие. Упражнение «Кто я?»

Предлагается каждому члену группы представиться. Каждый участник, представляясь, называет качества, которые способствуют или мешают эффективному общению, называют свое хобби, девиз жизни. Представление ведется по кругу. Участники имеют право задавать любые вопросы.

Вводное слово (цели, задачи, регламент)

Упражнение «Пройти по квадрату»

Описание: Упражнение показывает участникам ситуацию, когда сотрудник не следует указанному направлению в выполнении задания.

Цель: Определить три основных этапа, которым необходимо следовать, в случае невыполнения задания:

- выяснить причину;
- найти метод выполнения задания;
- решить основную проблему.

Инструкция «хождение по квадрату»

Тактические рекомендации: Необходимо два «добровольца» для выполнения упражнения: руководитель и работник. На роль руководителя должен быть выбран «морально устойчивый» человек. На роль «работника» необходим человек, который будет точно выполнять ваши инструкции и будет играть эту роль в течение всего упражнения.

Технические рекомендации: На полу начертите квадрат: 4 шага на 4 шага.

Необходимые материалы:

- бланк вопросов;
- бланк инструкции для «руководителя»;
- бланк инструкции для «работника».

Техническая процедура:

Два участника должны прочесть свои инструкции. Не разрешайте им делиться информацией. Раздайте бланки вопросов другим участникам. Расскажите им, что будет происходить. Начинайте упражнение. Если «руководитель» сдастся, попросите наблюдателей помочь.

Тактическая процедура:

Помните, что в «инструкции руководителя» имеется три основных элемента. Задание заключается в том, чтобы работник прошел по квадрату.

Если с проблемой столкнулись во время выполнения задания, руководитель должен ИДЕНТИФИЦИРОВАТЬ проблему. При идентификации проблемы, руководитель должен ее РЕШИТЬ для завершения задания.

Внимание к инструкциям позволяет тренеру помочь руководителю, задавая «зондирующие» вопросы. Руководитель достаточно быстро обнаружит существование проблемы. Участники могут определить не проблему, а симптом. Тренер, в свою очередь, должен постоянно спрашивать: **«Руководитель .., вы определили проблему? В чем заключается проблема?»** Обычный ответ участников – работник не хочет выполнять задание. Но это лишь симптом проблемы. Тренер должен продолжать «прощупывать», чтобы руководитель понял, что проблема заключается в следующем: кто-то в организации сказал использовать метод отличный от того, который был предложен самим руководителем (в упражнении, этот «кто-то» - тренер).

Продолжайте просить руководителя определить проблему, до тех пор, пока он правильно не поймет проблему. Они будут пытаться заставить работника выполнить задание. Они поймут, что работник отвечает только «да» и «нет», но, скорее всего, не дойдут до причин таких ответов. А спросил ли руководитель, почему работник не поворачивает направо?

Разграничьте понятия временного и полного решения проблемы. Руководитель может «временно» решить проблему, попросив работника развернуться или повернуться три раза налево. Обратите внимание участников на факт того, каким дорогостоящим может быть такое «латание дыр».

Помните, что обязанность руководителя – задавать вопросы.

Завершение задания не всегда решает проблему.

Отметьте, что функцией системы является определение повторяющихся проблем для нахождения потенциального решения или снижения связанных с этим расходов.

Завершение задания – текущая обязанность сотрудников, но решение проблем - это не то же самое.

Когда выясняется, что инструкции были розданы до этого, спросите: «С кем у вас возникла реальная проблема?» Возникнет нежелание «обвинить» тренера. Отметьте, что намного проще обвинить подчиненного, чем конфронтировать с равным себе или вышестоящим сотрудником.

Спросите у членов группы, в каких ситуациях им приводилось получать противоречивые инструкции.

Если начнутся жалобы касаясь ограничения в ответах («да» и «нет»), отметьте, что имеет место много случаев, когда недостаточно вопроса «почему», когда реальная проблема была обнаружена.

Не разрешайте руководителю «сдаваться». Задание должно быть выполнено, как любое другое.

Хождение по квадрату: Инструкция для руководителя

Вы играете роль руководителя. Ваша задача – проинструктировать работника для того чтобы тот закончил задание.

Задание заключается в прохождении по квадрату. Квадрат будет со сторонами примерно 3 шага. Полное задание – пройти по квадрату в одном направлении, затем развернуться и пройти в обратном направлении.

Вы должны давать инструкции поэтапно. К примеру:

«Пройди три шага вперед. Стоп»

«Поверни налево»

«Пройди три шага вперед. Стоп.»

«Поверни налево» и т.д.

И затем в другую сторону, чтобы пройти квадрат в обратном направлении.

Если в течение выполнения задания вы столкнетесь с проблемой, вам необходимо ее ИДЕНТИФИЦИРОВАТЬ, ПРЕОДОЛЕТЬ и ЗАКОНЧИТЬ задание.

Хождение по квадрату: Инструкция для работника

Ваш руководитель даст вам несколько инструкций.

Вам необходимо следовать всем указаниям, КРОМЕ ТОГО, ЧТО ВЫ НЕ ПОВОРАЧИВАЕТЕ НАПРАВО и НА ВОПРОСЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТВЕЧАЕТЕ ТОЛЬКО «ДА» ИЛИ «НЕТ».

Задание, которое вам даст руководитель – это пройти по квадрату сначала в одном направлении

А затем, в другом....

Для того чтобы прийти на исходную позицию.

Хождение по квадрату: Инструкция наблюдателя

Руководитель проинструктирует работника по выполнению задания. Вам необходимо пронаблюдать ролевую игру и дать комментарий по следующим пунктам:

С какими проблемами столкнулся руководитель?

Попробовал ли руководитель выяснить причину или же основывался на предположении, что знает, в чем дело?

Определил ли руководитель проблему (ы)?

Решил ли руководитель проблему (ы)?

Закончил ли работник задание?

Нашел ли руководитель альтернативный метод завершения задания?

Какие вопросы мы могли бы задать для определения реальной проблемы?

Есть ли, как вы думаете, другие альтернативные методы завершения задания?

Упражнение «Согни листок»

Провокационное упражнение для тренинга личностного роста и тренинга командообразования. Важность этого упражнения, для участников, в том, что оно демонстрирует необходимость выполнения точной инструкции.

Цель упражнения: Показать разность восприятия, стереотипы в восприятии.

Каждый участник берет лист бумаги формата А4 или А5 и закрывает глаза. Обязательно берет шариковую ручку. Попросите участников согнуть лист пополам. Если кто-нибудь спросит, как и в какую сторону сгибать – просто повторите задачу, и не отвечайте на вопрос. Получившееся согнуть еще раз пополам. И еще раз. После этого предложить на выбор одно обязательное действие: Оторвать уголок. Сделать отверстие ручкой.

Откроем глаза. Покажите, у кого, что получилось?

Кто был уверен что бумага и ручка для того что бы что то записывать?

Почему работает стереотип?

Вы довольны результатом?

Почему у вас на выходе листы получились разными?

Акцент – Большой лист – проще дырывать и рвать чем маленький.

Кто в первом шаге моей инструкции задал уточняющий вопрос? Остальные, почему промолчали?

Где в нашем бизнесе или жизни встречаются такие ситуации? (возврат на размер листа, стереотип с ручкой)

К чему они могут привести?

Что нужно делать, чтобы такого не случилось?

Упражнение «Передача информации»

Инструкции:

Инструкция для тех, кто за дверью: «Сейчас вы будете передавать друг другу информацию. Вы будете по очереди входить в комнату, выслушивать текст и передавать его следующему. Первому скажу я, он скажет второму, второй третьему и т. д. Ваша задача дать информацию следующему как можно ближе к тексту, сказать слово в слово, ничего не путая, не искажая и не добавляя. Можно делать все, что угодно, но записывать нельзя.

Понятно?

Инструкция для тех, кто остался в комнате: «Сейчас сюда будут входить по одному

участники игры, первому я сообщу текст, которой передаст второму, второй – третьему и так далее. Ваша задача – фиксировать, кто и как точно будет передавать текст (можно разделить участников между наблюдателями, кому за кем наблюдать)».

Текст: «Иван Петрович ждал вас и не дождался. Очень огорчился и просил передать, что он сейчас в главном здании решает вопрос насчет оборудования, кстати, возможно, японского. Должен вернуться к обеду, но если его не будет к 15 часам, то совещание нужно начинать без него. А самое главное, объявите, что всем руководителям среднего звена необходимо пройти тестирование в 20-й комнате в главном здании, в любое удобное время, но до 20 февраля».

Вопросы на дебрифинг:

Как вы себя чувствуете?

Что сейчас происходило?

Про что это упражнение?

Почему в финале мы видим текст таким искаженным?

Как этого можно было избежать?

Деловая игра «Секрет Джованни»

Это упражнение в очередной раз показывает, что члены группы могут достичь успеха только в том случае, когда каждый из них вкладывает свои силы в общее дело.

Для каждого игрока Вам понадобится копия приложения к этому упражнению (см. ниже). Кроме того, на маленьких карточках следующие фразы:

Джованни слушает только музыку в стиле кантри.

У Джованни аллергия на кошек.

Джованни лысый.

У Джованни нет машины.

Джованни не умеет готовить.

Единственное украшение Джованни – перстень с печаткой.

Антон Антин – тренер Джованни.

Антон Антин лежит в постели с гриппом.

Лизы Лангбайн сейчас нет в городе. Она снимает свой первый фильм «Охотник».

Гарри Питтбул совершенно невиновен.

Джованни очень тщеславный.

Тетя Роза в Африке на сафари.

Джованни никогда не ест суп.

Поблизости от квартиры Марвина нет деревьев.

Белло любит играть под кроватью Джованни.

Белло не в воде.

Джованни любит животных.

У Джованни есть собака Белло. Белло шесть лет.

Антон Антин часто ходит в оперу.

У Гарри Питтбула есть одна страсть: он печет кексы.

Лиза Лангбайн любит бриллианты.

Гарри Питтбул часто ходит на рыбалку.

Джованни приобрел государственные ценные бумаги.

1. Группа садится в круг. Задача участников – раскрыть секрет Джованни. Они получают различную информацию, частью устно, частью письменно. Секрет будет разгадан только тогда, когда вся группа сконцентрируется на работе, начнет внимательно слушать каждого участника и серьезно воспринимать то, что тот говорит.

2. Прочитайте следующий текст:

Джованни Великий – знаменитый тяжелоатлет. Сегодня он очень взволнован. Взволнован он потому, что отказался выступить сегодня вечером в показательном

выступлении, в котором принимает участие его злейший соперник Гарри Питтбул. Джованни сказал: «Я не могу пойти туда, пока я это не нашел».

3. Задание для группы состоит в том, чтобы вместе раскрыть секрет Джованни. Каждый получает по 1-2 карточке. Чтобы решение задачи было успешным, группа должна свести вместе всю имеющуюся на карточках информацию. Каждый игрок должен прочитать вслух, что написано на его карточке. При этом действуют три правила:

Нельзя ничего записывать и составлять в письменном виде картину событий.

Нельзя заставлять другого читать, что написано у него на карточке, если тот не хочет.

Никто не должен выпускать свою карточку из рук.

4. Раздайте карточки и уточните задание. Группа должна ответить на три вопроса:

Что потерял Джованни?

Кто это похитил?

Где это находится?

1. Раздайте участникам копии приложения к этому упражнению

ЧТО БЫЛО ПОТЕРЯНО? Маленький котенок Билет в оперу Парик Красный кабриолет Рецепт кекса Бриллиантовое кольцо	КТО ЭТО ПОХИТИЛ? Белло, собака Эгон Айгенсинн, тренер Джованни Лиза Лангбайн, его подруга Гарри Питтбул, его соперник Его любимая тетя Роза	ГДЕ ЭТО НАХОДИТСЯ? В городском парке Под кроватью В стиральной машине На дереве В его купальном халате
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6. Предоставьте группе самой организовывать свою работу и найти подходящий метод для решения задачи.

7. Когда группа нашла ответ, подведите итоги:

Как группа организовала свою работу?

Как использовалась содержащаяся в карточках информация? Все ли участники предоставили свою информацию в распоряжение остальных?

Какой была атмосфера во время работы?

Все ли предложения были серьезно рассмотрены?

Вел ли какое-то время расследование (разговор) кто-то один?

Что могло бы пройти лучше, чем прошло?

Какие выводы лично Вы сделали во время этого эксперимента?

Ответ: Белло, пес Джованни, утащил его парик; парик лежит под кроватью Джованни.

Упражнение «Покрывало»

Цель: развить навыки работы в команде, выявить лидерские качества у участников, развить творческие способности и умение отстаивать свою точку зрения.

Инструкция: Вся команда встает на покрывало. Необходимо не наступая на землю перевернуть покрывало. Если команда наступает на землю, упражнение начинается заново.

Упражнение «Ищу руководителя»

Цель: Сформировать и обсудить портрет идеального руководителя.

Инструкция:

Люди выбирают работу руководствуясь разными параметрами: уровнем зарплаты, белой она, серая, статусом компании и т.д.

Я знаю одного человека, который выбирал работу, и самым важным критерием для него было то, какой руководитель будет у него.

Почему важно, то какой руководитель будет у тебя?

Если будете вы искать себе руководителя, то каким он должен быть?

Ход упражнения

Тренер дает задание: нужно будет придумать и подготовить на листе флип-чарта объявление на тему «Ищу руководителя».

Устройте вернисаж. (Развесьте объявления по стенам аудитории).

Упражнение можно проводить в парах и тогда обсуждения можно проводить на «вернисаже». Если это была индивидуальная работа и участников много, то лучше провести обсуждение после того как на «вернисаже» будут представлены все объявления.

Дебрифинг

Какие объявления вам понравились?

Пункты в объявлениях?

Какие выводы каждый сделает для себя из этого упражнения?

Упражнение «Падение»

Цель: Упражнение направлено на развитие взаимного доверия; развитие навыков координации совместных действий; обеспечение эмоциональной вовлеченности участников в тренинг; снижение интенсивности страхов участников.

Инструкция: Доброволец забирается на возвышение (это может быть подоконник, предметы мебели и т. п.), становится спиной к его краю и падает спиной на руки лоящих его других членов группы. Ловят его 7 или 9 человек, 6 или 8 из которых образуют соответственно 3 или 4 пары (в парах участники находятся лицом друг к другу, на расстоянии 60 - 70 см), а один стоит отдельно и боится, чтобы падающий не ударился головой. Лоящие вытягивают руки вперед, пары могут сцепить их. Падающий участник должен обхватить себя руками за плечи (иначе он может ударить лоящих) и после команды ведущего «Готово» свободно упасть на спину. При желании участников можно произвести модификации упражнения: падать лицом вперед, вдвоем, обнявшись.

Для выполнения упражнения допустима высота до 2,0 м. Желательно, чтобы среди лоящих была хотя бы одна пара физически крепких молодых людей, их целесообразно размещать в середине или ближе к голове.

При малом количестве участников лоящих может быть всего пятеро, но тогда допустимы только одиночные падения, высота не более 1,5 м.

Следует строго соблюдать технику безопасности:

1. Исключить возможность подвиги или опрокидывания предметов, с которых производятся прыжки. Если для этого используется стул, поставленный на стол, или нечто подобное, то кто-то обязательно должен крепко держать это сооружение.

2. Прыжки производить только после команды ведущего о готовности.

3. Нужно следить, чтобы падающие в полете не раскидывали руки в стороны.

4. Следует избегать применения этого упражнения в группах, участники которых склонны к непредсказуемым действиям или недостаточно подчиняются распоряжениям ведущего.

5. Если в качестве возвышения используются предметы мебели, нужно заранее позаботиться о подстилке, чтобы не пачкать их обувью.

Обсуждение: Наверняка большинству участников было страшно участвовать в этом упражнении, хотя бы в первый раз.

Как именно переживался этот страх?

Что помогло его преодолеть?

Можете ли вы привести примеры ситуаций, в которых подростки находят переживание страха приятным и специально «охотятся» за этой эмоцией?

Реферат

Тематика рефератов (эссе)

1. Менеджмент предприятия как управляющая подсистема разновидности общественной системы (организации).
2. Менеджмент как управляющая подсистема предприятия, выступающего субъектом рыночных отношений.
3. Организация предприятия как система управления (самоуправляющаяся система). Внутренняя среда и внешняя среда организации, ее основные элементы.
4. Модель организации (предприятия) как объекта управления: закрытая и открытая система.
5. Организация как общественная система и объект менеджмента. Структура, функционирование и жизненный цикл организации
6. Личный фактор производства и трудовая активность работников предприятия как основная сфера управляющего воздействия менеджмента организации (предприятия).
7. Миссия, цели и задачи менеджмента организации (предприятия).
8. Типология целей организации и предъявляемые к ним требования.
9. Дерево целей как инструмент развертывания и соподчинения целей менеджмента. Концепция управления по целям в менеджменте и ее применение в экономике.
10. Системно-комплексный и программно-целевой подходы в менеджменте предприятия.
11. Методы менеджмента в сфере управления предприятия (организационные, экономические, административные и социально-психологические).
12. Решения в процессе менеджмента организации (предприятия): сущность, содержание и классификация.
13. Планирование, подготовка и принятие управленческого решения.
14. Организация реализации принятого управленческого решения как основная функция менеджмента предприятия.
15. Мотивация персонала как основная функция менеджмента в сфере управления предприятия.
16. Контроль хода выполнения принятого управленческого решения как основная функция менеджмента в сфере управления предприятия.
17. Координация и регулирование как функции менеджмента в сфере управления предприятия. Уровни и виды регулирования.
18. Линейная и функциональная организационные структуры управления: преимущества, недостатки, сферы применения.
19. Линейно-функциональная и линейно-штабная организационные структуры управления: преимущества, недостатки, сферы применения.
20. Дивизионная организационная структура управления: преимущества, недостатки, сферы применения.
21. Матричная и программно-целевая организационные структуры управления: преимущества, недостатки, сферы применения.
22. Централизация и децентрализация организационных структур управления.
23. Менеджмент и организационное развитие (изменения). Формальная и неформальная структуры организации.
24. Традиционное и инновационное управление организацией. Задачи и принципы инновационного менеджмента.
25. Коллектив, личные взаимоотношения и неформальная структура организации.
26. Руководитель в системе менеджмента.
27. Администраторство и лидерство в системе менеджмента организации.
28. Стили руководства в системе менеджмента организации.

29. Управленческая культура в системе менеджмента организации.
30. Оценка эффективности менеджмента организации.

Общий план написания реферата

Общий объем работы: 15-20 стр. При выполнении работы используется шрифт Times New Roman, размер шрифта 14, через полупетельный интервал. Текст оформляют с соблюдением следующих размеров полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 1,5 мм, нижнее – 20 мм. Размер абзацного отступа должен быть одинаковым по всему тексту и равен 1,25 мм.

Нумерация страниц начинается с 3 листа: титульный лист и содержание не нумеруются, но включаются в общую нумерацию. Номер страницы проставляется арабскими цифрами в правом нижнем углу страниц.

Ссылки на литературу даются в квадратных скобках по тексту, например: [5, с. 32].

Наряду с теоретическими положениями, работа должна содержать практические примеры (материалы для практической части работы может быть подобран по месту работы автора или по материалам СМИ (газеты, журналы, Интернет).

Зачетно-экзаменационные материалы для промежуточной аттестации (зачет)

1. Сущность менеджмента, понятие, специфика, философия.
2. Развитие теории и практики менеджмента.
3. Содержание управленческой деятельности.
4. Школы в менеджменте: общая характеристика, основной вклад в эволюцию менеджмента.
5. Школа «научного менеджмента». Становление, развитие, концепция.
6. Административная школа управления. Становление, развитие, концепция.
7. Школа человеческих отношений.
8. Количественный подход. Становление, развитие, концепция.
9. Школа поведенческих наук. Становление, развитие, концепция.
10. Современные управленческие подходы: содержание, характеристика.
11. Процессный подход. Сущность, становление, развитие.
12. Системный подход. Сущность, становление, развитие.
13. Ситуационный подход. Сущность, становление, развитие.
14. Функция управления и их общая характеристика. Цикл менеджмента.
15. Планирование как функция менеджмента
16. Организация как функция менеджмента
17. Контроль как функция менеджмента
18. Реализация стратегии: документы и их характеристика.
19. Организация взаимодействия и полномочия. Основы формирования организационных структур управления.
20. Тактика, ее сущность, роль в реализации стратегии.
21. Сущность организации управления, ее элементы.
22. Сущность и основная цель самоменеджмента?
23. Основные преимущества самоменеджмента.
24. Что следует понимать под «личной организованностью» менеджера?
25. Что должен знать и уметь современный руководитель в сфере самоменеджмента?
26. Что понимается под «постановкой целей»?
27. Почему необходимо четко формулировать цели?
28. Что влияет на распределение времени?
29. Мотивация трудовой деятельности.
30. Содержательные теории А. Маслоу, Р.Г. Герцберг.

31. Процессуальные теории мотивации. Теория ожидания (по Вруму), теория справедливости.
32. Теория ожидания: определение, сущность, практическое значение.
33. Теория справедливости: определение, сущность, практическое значение.
34. Управленческий контроль: сущность, этапы, организация, ошибки.
35. Этапы управленческого контроля, их характеристика.
36. Принятие управленческих решений. Природа, порядок разработки, эффективность.
37. Организация выполнения управленческих решений.
38. Основы формирования организационных структур управления.
39. Коммуникация в системе управления. Сущность, базовые элементы, этапы, межличностные отношения.
40. Информационные системы процесса управления.
41. Межличностные и организационные коммуникации.
42. Информационное обеспечение процесса управления.
43. Понятие внутренней среды предприятия.
44. Внешняя среда, среда прямого и косвенного воздействия. Факторы внешней среды.
45. Предприятие как объект управления и его среда.
46. Характерные черты руководителя.
47. Характеристика основных стилей руководства.
48. Методологическое содержание процессов управления.
49. Экономические методы управления.
50. Организационно-распорядительные методы управления предприятием.
51. Социальные и психологические методы управления.
52. Сущность и динамика конфликта.
53. Управление конфликтной ситуацией.
54. Природа организационных изменений и управлений ими.
55. Природа стрессов и как ими управлять.

Зачетно-экзаменационные материалы для промежуточной аттестации (зачет)

1. Цель, задачи, сущность производственного (операционного) менеджмента
2. Современные производственные концепции
3. Роль производственного менеджера на предприятии. Стратегические, тактические и оперативные решения в производственном менеджменте
4. Операционный менеджмент и проблема качества
5. Организация и управление производственными процессами.
6. Принципы организации производства и управления им
7. Этапы развития теории управления человеческими ресурсами?
8. Основные принципы систем управления человеческими ресурсами?
9. Особенности рынка труда, отличающие его от рынков обычных товаров?
10. Дайте определение маркетинга человеческих ресурсов.
11. Что включает в себя Государственная система управления трудовыми ресурсами в России?
12. Что представляет собой информационное обеспечение системы управления человеческими ресурсами?
13. Какова цель делопроизводственного обеспечения системы управления человеческими ресурсами?
14. Какие виды адаптации следует учитывать в практике управления персоналом?
15. Как производится оценка персонала?
16. Основные задачи аттестации персонала?

17. Особенности управления карьерой в системе персонального менеджмента.
18. Основные понятия аутсорсинга персонала.
19. В чем причина востребованности лизинга и аутстаффинга персонала?
20. Стратегическое управление в системе современного менеджмента
21. Причины возникновения стратегического менеджмента. Сущность стратегического менеджмента.
22. Характеристика оперативного и стратегического менеджмента.
23. Уровни стратегического управления.
24. Этапы процесса стратегического управления
25. Общая среда и ее значение в стратегическом менеджменте.
26. Оперативная среда и ее значение в стратегическом менеджменте.
27. Методы анализа среды фирмы.
28. Сущность и значение метода SWOT - анализа.
29. Определение общего направления деятельности фирмы. Миссия фирмы
30. Цели организации. Методы определения цели.
31. Разработка стратегий фирмы. Виды стратегий.
32. Финансовый менеджмент: понятие, цели, задачи, функции и принципы организации.
33. Понятие, роль и цели финансовой политики. Финансовая стратегия и тактика.
34. Понятие управленческой информации. Подходы к оценке информации. Свойства управленческой информации. Понятие информационных ресурсов.
35. Понятие информация технология. Классификация информационных технологий.
36. Организация работы с документами, документационное обеспечение управленческой деятельности.
37. Эволюция концепции качества развития фирм.
38. Методы оценки качества, их сравнение и области применения.
39. Диаграмма Парето. Принципы построения, область использования.
40. Диаграмма Исикавы. Принцип построения, область применения.
41. "Петля качества" процесса. Сущность, составляющие, особенность.
42. "Петля качества" услуги. Особенности управления качеством услуги.
43. Основные понятия инновационного менеджмента
44. Эволюция понятия «Инновация» и теории управления инновациями.
45. Классификация инноваций
46. Инновационная деятельность, определение, задачи, признаки, функции.
47. Маркетинг в управлении инновациями
48. Государственное регулирование инновационной деятельности
49. Инновационный цикл. Этапы инновационного цикла.
50. Задачи и функции менеджера в управлении инновационными проектами.
51. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии и причины его возникновения.
52. Типология и причины социально-экономических кризисов
53. Виды экономических кризисов и их динамика.
54. Признаки и особенности антикризисного управления. Эффективность антикризисного управления.
55. Факторы, симптомы и причины кризисов предприятия.
56. Разработка и реализация антикризисной стратегии предприятия.
57. Использование средств маркетинга в антикризисном управлении.
58. Предпосылки становления и развития кросс-культурного менеджмента.
59. Эволюция кросс-культурного менеджмента.
60. Понятия «культура» и «национальный характер» в современной теории кросс-культурного менеджмента.

61. Коммуникации в кросс-культурном менеджменте. Невербальная коммуникация в кросс-культурной среде.
62. Барьеры восприятия чужой культуры и кросс-культурная адаптация.

Критерии оценивания результатов обучения

Критерии оценивания по зачету:

«зачтено»:

- полное знание всего учебного материала по курсу, выражающееся в строгом соответствии излагаемого студентом материала учебной литературы, конспектов лекций и практических занятий;
- демонстрация знаний дополнительного материала;
- чёткие правильные ответы на дополнительные вопросы, задаваемые экзаменатором с целью выяснить объём знаний студента.

«не зачтено»:

- недостаточное знание всего учебного материала по курсу, выражающееся в слишком общем соответствии либо в отсутствии соответствия излагаемого студентом материала учебной литературы, конспектов лекций и практических занятий;
- нечёткие ответы или отсутствие ответа на дополнительные вопросы, задаваемые экзаменатором с целью выяснить объём знаний студента;
- отсутствие подготовки к зачёту или отказ от сдачи зачета.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

- при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;
- при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;
- при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Критерии оценивания по экзамену:

В соответствии с учебным планом итоговой формой аттестации является экзамен.

Экзамен предусматривает следующую цель: оценить знания студента по предмету, их прочность, развитие творческого мышления, приобретенные навыки самостоятельной работы, умение синтезировать полученные знания и применять их на практике.

Проведение экзамена предусматривает реализацию обучающей, оценивающей и воспитательной функции. В период подготовки к экзамену обучающийся вновь обращается к пройденному учебному материалу, и различным источникам информации по дисциплине. В результате, он не только повторяет и закрепляет полученные знания, но и получает новые. Оценивающая функция экзамена заключается в подведении итогов знаниям студентов, что выражается в конкретной оценке. Кроме того, в процессе подготовки к экзамену стимулируются трудолюбие, принципиальность, ответственное отношение к делу, развивается чувство справедливости, уважения к науке, вузу и преподавателям, т.е. проявляется воспитательная роль экзамена.

Форма проведения экзамена: устно.

Экзаменатору предоставляется право задавать экзаменуемым дополнительные вопросы по всей учебной программе дисциплины.

Результат сдачи экзамена заносится преподавателем в экзаменационную ведомость и зачетную книжку.

Критерии оценки:

Критерии	Оценка	Уровень
Студент дал полные развернутые ответы на все вопросы, содержащиеся в билете. Ответы соответствуют основной учебной литературе по курсу. Ответил на дополнительные вопросы.	«отлично»	повышенный (продвинутый) уровень
Студент дал полный развернутый ответ на один вопрос, содержащейся в билете, на второй вопрос ответил – не полно. Ответы соответствуют основной учебной литературе по курсу. На дополнительные ответы не всегда отвечал правильно.	«хорошо»	базовый уровень
Студент дал полный развернутый ответ только на один вопрос, содержащейся в билете. Ответ соответствует основной учебной литературе по курсу. На дополнительные ответы не всегда отвечал правильно.	«удовлетворительно»	пороговый уровень
Студент отказался отвечать на вопросы в билете. Дал поверхностные ответы на вопросы в билете. На дополнительные вопросы ответить не мог.	«неудовлетворительно»	менее 50%, уровень не сформирован

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

5. Перечень учебной литературы, информационных ресурсов и технологий

5.1. Учебная литература

1. Дафт, Ричард. Менеджмент = Management : учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Дафт, Ричард ; Р. Дафт ; [пер. с англ. В. Кузина ; под ред. С. К. Мордовина]. - 10-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2013. - 655 с. 25 экз.

2. Зарецкий, А. Д. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки: "Менеджмент", "Инноватика", "Управление качеством" / А. Д. Зарецкий, Т. Е. Иванова. - Москва : КНОРУС, 2016. - 267 с. 50 экз.

3. Мескон, Майкл. Основы менеджмента [Текст] = Management : [учебное пособие] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ. и ред. О. И. Медведь]. - 3-е изд. - М. : Вильямс, 2008. - 665 с. 97 экз.

4. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2015. - 613 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=251693>.

5. Герчицова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчицова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 510 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>.

Периодическая литература

1. Базы данных компании «Ист Вью» <http://dlib.eastview.com>
2. Электронная библиотека GREBENNICKON.RU <https://grebennikon.ru/>

5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
2. ЭБС «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН» www.biblioclub.ru
3. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>
4. ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com
5. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Профессиональные базы данных:

1. Web of Science (WoS) <http://webofscience.com/>
2. Scopus <http://www.scopus.com/>
3. ScienceDirect www.sciencedirect.com
4. Журналы издательства Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/>
5. Научная электронная библиотека (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
6. Полнотекстовые архивы ведущих западных научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН <http://archive.neicon.ru>
7. Национальная электронная библиотека (доступ к Электронной библиотеке диссертаций Российской государственной библиотеки (РГБ) <https://rusneb.ru/>
8. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина <https://www.prlib.ru/>
9. Электронная коллекция Оксфордского Российского Фонда <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kubanstate/home.action>
10. Springer Journals <https://link.springer.com/>
11. Nature Journals <https://www.nature.com/siteindex/index.html>
12. Springer Nature Protocols and Methods <https://experiments.springernature.com/sources/springer-protocols>
13. Springer Materials <http://materials.springer.com/>
14. zbMath <https://zbmath.org/>
15. Nano Database <https://nano.nature.com/>
16. Springer eBooks: <https://link.springer.com/>
17. "Лекториум ТВ" <http://www.lektorium.tv/>
18. Университетская информационная система РОССИЯ <http://uisrussia.msu.ru>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

Ресурсы свободного доступа:

1. Американская патентная база данных <http://www.uspto.gov/patft/>
2. Полные тексты канадских диссертаций <http://www.nlc-bnc.ca/thesescanada/>
3. КиберЛенинка (<http://cyberleninka.ru/>);
4. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
5. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;
6. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" <http://window.edu.ru/>;
7. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/> .
8. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru/>);
9. Проект Государственного института русского языка имени А.С. Пушкина "Образование на русском" <https://pushkininstitute.ru/>;
10. Справочно-информационный портал "Русский язык" <http://gramota.ru/>;
11. Служба тематических толковых словарей <http://www.glossary.ru/>;
12. Словари и энциклопедии <http://dic.academic.ru/>;
13. Образовательный портал "Учеба" <http://www.ucheba.com/>;
14. Законопроект "Об образовании в Российской Федерации". Вопросы и ответы http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/voprosy_i_otvety

Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы

КубГУ:

1. Среда модульного динамического обучения <http://moodle.kubsu.ru>
2. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://mschool.kubsu.ru/>
3. Библиотека информационных ресурсов кафедры информационных образовательных технологий <http://mschool.kubsu.ru>;
4. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>
5. Электронные образовательные ресурсы кафедры информационных систем и технологий в образовании КубГУ и научно-методического журнала "ШКОЛЬНЫЕ ГОДЫ" <http://icdau.kubsu.ru/>

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Программа дисциплины «Менеджмент в коммерческих организациях» включает практические занятия и задания к самостоятельной работе. В самостоятельную работу студента входит освоение теоретического материала с использованием рекомендованной литературы, выполнение практических, подготовка рефератов и научных работ.

Форма итогового контроля – зачёт.

Закрепление полученных теоретических знаний осуществляется на практических занятиях. Цели практических занятий:

- расширение и углубление знаний по важнейшим проблемам курса;
- закрепление знаний и умения излагать сущность анализируемых мирохозяйственных явлений и процессов;
- формирование навыков аналитической работы.

Все это позволит студенту приобрести навыки профессионального мастерства, выработать свое собственное отношение к происходящим процессам в профессиональной деятельности, самостоятельно подбирать информационные источники, формулировать навыки осуществления эффективной коммуникации.

Практические занятия шлифуют профессиональное мастерство, дают возможность правильно формулировать ответы на вопросы, свободно изъясняться при помощи экономической лексики, тренироваться в публичных выступлениях, чувствовать себя уверенно в дискуссиях.

Практические занятия позволяют обобщить изученный материал, получить результат анализируемой ситуации, решить задачу или разобраться в экономической ситуации, модели.

Основным видом изучения курса «Менеджмент в коммерческих организациях» является самостоятельная работа студентов с учебной, научной и другой рекомендуемой преподавателем литературой.

Цель самостоятельной работы:

- систематизация и закрепления получения теоретических знаний и умений;
- формирования умений использовать нормативную и правовую, справочную и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности обучающихся;
- формирования самостоятельного мышления, способности к саморазвитию, самосовершенствованию;
- формирования убежденности, способности реализовать себя.

Самостоятельная работа студента в процессе освоения дисциплины включает в себя:

- изучение основной и дополнительной литературы по курсу;
- изучение материалов периодической печати, Интернет-ресурсов;
- выполнение эссе, рефератов;
- индивидуальные и групповые консультации.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине (модулю)

По всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины используются аудитории, кабинеты и лаборатории, оснащенные необходимым специализированным и лабораторным оборудованием.

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

<p>Учебные аудитории для проведения лабораторных работ</p> <p>Лаборатория информационных и управляющих систем 201Н Лаборатория экономической информатики 202Н</p>	<p>Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютеры, ноутбуки Оборудование: ПК, Терминальные станции, Усилитель автономный беспроводной</p>	<p>Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus 1С: Предприятие 8 SPSS Statistics</p>
<p>Лаборатория управления в технических системах 207Н</p>	<p>Типовой комплект учебного оборудования "Теория автоматического управления", Презентации и плакаты Усилитель автономный беспроводной с микрофоном</p>	<p>Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus</p>
<p>Лаборатория организационно-технологического обеспечения торговой и маркетинговой деятельности 201А</p>	<p>Панель интерактивная, Конференц-система, Микшер-усилитель, Подаватель акустической обратной связи, Настенный громкоговоритель, Радиосистема, Микрофон на гибком держателе, Моноблок НР, Документ-камера, Беспроводная точка доступа, Система видеотображения, ЖК панель, Сплитер, Мультимедийная трибуна лектор, Система видеоконференцсвязи, Плакаты</p>	<p>Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus 1С: Предприятие 8</p>
<p>Лаборатория экономики и управления 212Н</p>	<p>Презентации и плакаты, Многофункциональный профессиональный видео детектор банкнот и ценных бумаг, Счетчики банкнот, Инфракрасный детектор банкнот и ценных бумаг, Универсальный детектор банкнот и ценных бумаг, Детектор подлинности банкнот, Ящик денежный, Планшетный импринтер, Усилитель автономный беспроводной</p>	<p>Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus</p>
<p>Лаборатория безопасности жизнедеятельности 105А</p>	<p>Лабораторные стенды, Типовой комплект учебного оборудования, Стенды-тренажеры, Стенд-планшет, Тренажерный комплекс по применению первичных средств пожаротушения, Комплекс – тренажер по оказанию первой доврачебной помощи, Робот-тренажер, Комплект плакатов, Комплект демонстрационных пособий, Комплект аудиовизуальных пособий</p>	<p>Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus</p>
<p>Учебные аудитории для курсового проектирования</p>	<p>Мебель: учебная мебель Технические средства обучения:</p>	<p>Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus</p>

(выполнения курсовых работ)	экран, проектор, компьютер	
-----------------------------	----------------------------	--

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (ауд.213 А, 218 А)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus