

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Косинская Надежда Борисовна

Должность: Директор

Дата подписания: 20.11.2025 15:49:19

Уникальный программный ключ:

4c22542f0fe3bbcc7a4a1ca1372c057958811fbd



**ЧАСТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
«ОБНИНСКИЙ КОЛЛЕДЖ ИНФОРМАЦИИ И ПРАВА»**

**«УТВЕРЖДАЮ»**

Директор ОКИП

Н.Б. Косинская

«17» ноября 2025 год



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**ОП.18 МЕНЕДЖМЕНТ**

по специальности среднего профессионального образования

**40.02.02 ПРАВООХРАНИТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Обнинск, 2025

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке .....	4
2. Оценка освоения умений и знаний учебной дисциплины .....	5
3. Критерии оценки результатов обучения .....	30
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	31

## **1. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке**

В результате аттестации по учебной дисциплине осуществляется комплексная проверка следующих умений и знаний, а также динамика формирования компетенций:

<b>Результаты обучения(освоенные умения, усвоенные знания)</b>	<b>Формы и методы контроля и оценки результатов обучения</b>
<p>Освоенные умения:</p> <p>Применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управлеченческого общения;</p> <p>Планировать и организовывать работу подразделения;</p> <p>Формировать организационные структуры управления;</p> <p>Учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности;</p> <p>Освоенные знания:</p> <p>Сущность и характерные черты современного менеджмента;</p> <p>Внешнюю и внутреннюю среду организации</p> <p>Цикл менеджмента;</p> <p>Процесс и методику принятия и реализации управлеченческих решений;</p> <p>Функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;</p> <p>Систему методов управления;</p>	<p>Экспертная оценка на практических занятиях.</p> <p>Экспертная оценка по выполнению самостоятельных работ.</p> <p>Тестирование (устный опрос)</p> <p>Дискуссии по темам рефератов.</p>

## **2. Оценка освоения умений и знаний учебной дисциплины**

Предметом оценки служат умения и знания, предусмотренные ФГОС по дисциплине «Менеджмент», направленные на формирование компетенций. Оценка осуществляется поэтапно: текущий тестовый контроль по темам, защита рефератов (докладов, презентаций) и экзамен .

Результаты выполнения практических и внеаудиторных самостоятельных работ, включающие решение задач, семинары, выполнение практических заданий так же оцениваются в процессе текущего контроля.

Разработан и используется комплект тестовых заданий с применением программы тестирования, который позволяет оперативно оценить уровень освоения материала.

Текущий контроль успеваемости представляет собой проверку освоения учебного материала, регулярно осуществляющуюся на протяжении курса обучения. Во время проведения учебных занятий дополнительно используются следующие формы текущего контроля – устный опрос, проверка конспектов, проверка самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Менеджмент» проводится в форме устного опроса или тестирования и решения практических задач.

Студенты допускаются к сдаче экзамена при выполнении всех видов самостоятельной работы, практических работ, предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины «Менеджмент».

## **2.1. Типовые задания в тестовой форме для оценки знаний**

**1. Благодаря разработке школы человеческих отношений была:**

1. разработаны методы анализа работы и рабочего места
2. создана теоретическая база для построения автоматизированных систем управления
- 3. переосмыслена правильность концепции Ф.Тейлора и его теории «кнута и пряника»**
4. введена в научный оборот концепция «человека экономического»

**2. Объект изучения в курсе «Менеджмент»:**

1. руководитель и его работа
2. управленческий цикл и его составляющие
3. процесс управления как массовое явление
- 4. организация и ее устройство**

**3. Системный подход используется при ...**

**1. выработке миссии организации**

2. распределении полномочий между линейными и функциональными руководителями
3. определении оптимального способа решения управленческой задачи
4. объяснении характера работы руководителей

**4. Наука «менеджмент» возникла в условиях:**

**1. становления крупного бизнеса**

2. краха эпохи «свободного предпринимательства»
3. роста активности трудящихся, расцвета профсоюзного движения
4. перехода к фабричному производству

**5. Ключевое понятие школы науки управления:**

1. Трудовая норма
2. Человеческий фактор
3. Функция

**4. Управленческая задача**

**6. Процессный подход позволил:**

1. исключить научный поиск лучших вариантов решений, как своеобразного лекарства от всех болезней

**2. автоматизировать часть процессов управления**

3. признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа

4. широко использовать математические методы в управлении
7. Человек в процессе производства рассматривается как «живая машина, требующая регулировки» представителями школы
1. науки управления
  2. человеческих отношений
  3. научной
  4. классической
8. При системном подходе развитие организации трактуется как процесс:
1. изменения устройства системы управления
  2. непрерывного совершенствования технологической подсистемы
  3. расширения масштабов деятельности
  4. перехода на новый жизненный цикл
9. Человек в процессе производства рассматривается как «активный фактор, требующий особого внимания» представителями школы:
1. научной
  2. науки управления
  3. человеческих отношений
  4. классической
10. Основу научного подхода к управлению составляет анализ выполняемой работы. Так считал:
1. Мэйо Э.
  2. Файоль А.
  3. Винер Н.
  4. Тейлор Ф.
11. В рамках школы человеческих отношений были разработаны:
1. принципы определения нормы управляемости
  - 2. основные теории мотивации**
  3. основные приемы формализации управленческих задач
  4. принципы нормирования труда
12. В качестве объекта рассмотрения при системном подходе выступает:
1. управленческая задача
  2. связующий процесс
  - 3. организация**
  4. ситуация
13. Ситуационный подход позволил:
1. признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа
  2. широко использовать математические методы в управлении
  3. автоматизировать часть процессов управления

**4. исключить научный поиск лучших вариантов решений, как своеобразного лекарства от всех болезней**

*14. Объект изучения в школе человеческих отношений:*

1. Отдельная управленческая задача
2. Процесс управления

**3. Законы взаимодействия объекта и субъекта управления**

4. Рабочее место и выполняемая на нем работа

*15. Основной метод исследования, используемый научной школой управления – ...*

1. построение математической модели
2. анализ накопленного опыта
3. опросы

**4. хронометраж**

*16. Представление об объекте рассмотрения при процессном подходе:*

1. все меняется: среда, организация, задачи управления
  2. меняется внешняя среда, только поэтому должна меняться организация
  3. любая управленческая задача может быть представлена в виде математической модели. Проигрывание ситуации на этой модели и позволяет управлять правильно
- 4. изменений нет: управление есть процесс, осуществляемый в любой организации по общей схеме**

*17. Развитие школы науки управления позволило ...*

1. объяснить логику поведения работника в организации
- 2. использовать ЭВМ для решения ряда управленческих задач**
3. признать важность ситуационных переменных
  4. сократить непроизводительные затраты труда и времени

*18. В основе концепции классической школы управления лежит следующее утверждение: «Работа любого руководителя ...»*

1. носит индивидуальный характер, именно поэтому управление это и наука, и искусство
2. определяется конкретными особенностями данной организации, поэтому так важен опыт
3. однотипна и не зависит от особенностей технологического процесса
4. всегда конкретна и должна осуществляться в рамках, прописанных в инструкциях

*19. Различия между национальными системами управления определяют:*

1. религия
2. закон
3. традиция
4. менталитет

*20. Основной метод исследования, используемый школой человеческих отношений:*

1. Анализ накопленного опыта
2. Построение математической модели
3. Хронометраж
4. Опросы

*21. «При правильной организации собственной работы каждый руководитель может добиться успеха». Так считал:*

1. Тейлор Ф.
2. Форд Г.
3. Файоль А.
4. Слоун А.

*22. Менеджерами называются:*

1. должностные лица, осуществляющие контакты с внешней средой организации
2. должностные лица, имеющие подчиненных
3. должностные лица, имеющие полномочия по распоряжению ресурсами организации
4. владельцы организации

*23. Основной метод исследования, используемый новой школой:*

1. Хронометраж
2. Построение графической модели
3. Построение математической модели
4. Разделение целого на части и их детальный анализ

*24. Модель «черный ящик» рассматривает организацию как систему:*

1. открытую
2. закрытую
3. постоянную
4. временную

*25. Ключевое понятие классической школы:*

1. трудовая норма
2. человеческий фактор
3. функция
4. управленческая задача

*26. В рамках научной школы управления были разработаны ...*

1. основные приемы формализации управленческих задач
2. основные теории мотивации
3. принципы определения нормы управляемости
4. принципы нормирования труда

*27. Цель существования коммерческой организации:*

1. выпуск товаров широкого потребления
2. получение прибыли

**3. удовлетворение конкретной потребности**

4. получение дохода и выплата налогов

*28. Благодаря разработкам научной школы управления ...*

**1. разработаны методы анализа работы и рабочего места**

2. введена в научный оборот концепция «человека экономического»

3. переосмыслена правильность концепции Ф. Тейлора и его теории «кнута и пряника»

4. создана теоретическая база для построения автоматизированных систем управления

*29. В рамках классической школы управления были разработаны:*

1. рамки ответственности мастера и рабочего

2. основные теории мотивации

**3. принципы определения нормы управляемости**

4. основные приемы формализации управленческих задач

*30. Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящей из взаимозависимых частей, характерно для ... подхода.*

**1. системного**

2. ситуационного

3. процессного

4. стратегического

*31. Понимание термина «угрозы и возможности»*

1. в буквальном смысле

2. анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении

**3. обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде**

4. художественный образ

*32. Перед началом анализа в распоряжении организации находится достаточно много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Свообразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию:*

1. технология **2. цели 3. стратегия 4. миссия**

*33. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений.*

1. М.Портер **2. Г. Саймон** 3. Б. Карлофф 4. П. Друкер

*34. Кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли*

1. Б. Карлофф **2. М.Портер** 3. Г. Саймон

*35. Составляющие внешней среды*

- 1. микроокружение**
2. мегаокружение
- 3. макроокружение**
- 4. миниокружение**

*36. SWOT-анализ включает ...*

1. анализ возможностей организации и вероятных угроз
2. анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами
3. анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков
- 4. все отмеченное выше**

*37. Различия STEP и SWOT анализов:*

1. SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации
- 2. предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда**
3. SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEPanализ — ее возможностей и внешних угроз

*38. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что ...*

1. окружение не будет изменяться
2. в окружении не будет происходить качественных изменений
- 3. в окружении постоянно будут происходить изменения**

*39. Исходный этап процесса стратегического управления*

- 1. анализ среды**
2. определение миссии фирмы
3. определение целей фирмы
4. выработка стратегий поведения фирмы на рынке

*40. Общеметодологические принципы, которые должны лежать в основе анализа среды деятельности предприятия*

1. принцип конкурентоспособности
- 2. динамический принцип и принцип сравнительного анализа**
3. метод наблюдения
- 4. системный подход**
- 5. принцип учета специфики предприятия**
6. сравнительный подход
- 7. комплексный анализ**

*41. Стrатегическая зона хозяйствования — это ... зона наибольшего хозяйственного риска*

1. перспективный сегмент рынка

**2. сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход**

3. свободная экономическая зона

*42. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам ... ранга.*

1. высокого **2. низкого** 3. среднего

*43. Конкуренция между городами возникает по поводу ...*

1. привлечения квалифицированных кадров

2. привлечения капиталов

**3. привлечения капиталов и кадров**

4. продажи продукции, производимой на территории данных городов

*44. Центральная компетенция — это ...*

1. компетенция чиновников центральных министерств и ведомств

2. компетенция управленческого персонала фирмы

3. компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции

**4. уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом**

*45. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?*

**1. сильные стороны 2. слабые стороны 3. возможности 4. угрозы**

*46. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем — это ...*

1. STEP – анализ

2. SWOT- анализ

**3. управленческий анализ**

4. проблемный анализ

*47. SWOT-анализ происходит на ... ступени ситуационного анализа.*

1. 1-й **2. 2-й** 3. 3-й 4. 4-й 5. 5-й

*48. Форма представления результатов ситуационного анализа включает:*

1. мнения специалистов

**2. анализ конкурентной силы**

3. таблица профиля среды организации

- 4. главные стратегические действия (проблемы), которые компания должна учесть**
- 5. индикаторы стратегической деятельности**
6. публикации по проблемам организации
- 7. заключение относительно конкурентной позиции**
8. матрица «Внутренние сильные стороны – внутренние слабости, внешние благоприятные возможности – внешние угрозы»

*49. Принцип, позволяющий исключить из рассмотрения факторы внутренней среды предприятия, не оказывающие влияния на его взаимоотношения с внешней средой*

1. «Бритва Якокка»
2. «Бритва Оттава»
- 3. «Бритва Оккама»**
4. «Бритва Джилетт»

*50. Основные виды деятельности в цепочке ценностей:*

- 1. материально-техническое обеспечение**
- 2. продажи**
- 3. закупки**
4. управление людскими ресурсами
- 5. производство**
6. коммуникации
7. анализ конкурентоспособности

*51. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации*

- 1. уровень специализации поставщика**
- 2. концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами**
3. темпы инфляции и нормы налогообложения
4. последовательность в разработке продуктов
5. рост доходов ниже среднего

*52. Характеристики корневых компетенций фирмы:*

- 1. они должны предоставлять возможность создавать особую ценность для потребителя**
- 2. их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам**
- 3. они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках**
4. это знания, умения и положение фирмы на рынке
5. это совокупность определенных ключевых факторов успеха
6. все перечисленные
7. правильных ответов нет

*53. Элементы интегральной модели организации, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона, не подходящие к формированию внутренней среды организации:*

1. цели

2. бизнес-процессы
3. технология
4. люди
- 5. миссия**
6. власть
- 7. стратегия**
8. культура организации
9. структура

*54. Линейно-функциональная структура не может обеспечить ...*

1. четкость и ясность в распределении обязанностей
- 2. быструю разработку новых изделий**
3. контроль снижения издержек
4. быстрое прохождение информации сверху вниз

*55. Функциональный руководитель ...*

1. имеет право принимать окончательные решения
- 2. помогает линейному руководителю принимать качественные решения**
3. не имеет права подписывать документы
4. отвечает за все аспекты деятельности структурной единицы

*56. Число уровней иерархии в системе управления определяется по ...*

1. штатному расписанию
- 2. линейным руководителям**
3. коэффициенту управляемости
4. функциональным руководителям

*57. Лучший результат в условиях управления диверсифицированной фирмой дает ... структура.*

1. матричная
- 2. дивизиональная**
3. традиционная
4. проектная

*58. Организационная структура – это ...*

1. одна из имитационных моделей организации
2. документ, закрепляющий распределение функциональных обязанностей в организации
3. перечень подразделений формальной организации
- 4. документ, закрепляющий определенный способ группировки и соподчинения формальных групп в организации**

*59. На структурных схемах линейные полномочия отражаются ... линией.*

1. цветной
- 2. сплошной**
3. воображаемой
4. пунктирной

*60. Основная особенность матричной структуры связана с ...*

- 1.введением горизонтальных связей**  
2.более полной загрузкой оборудования  
3.низкими издержками на персонал  
4.высокой управленческой культурой персонала

*60. Лучший результат в условиях централизованного управления дает ... структура.*

- 1.матричная  
2.линейно-функциональная  
3.проектная  
**4.дивизиональная**

*61. На структурных схемах функциональные полномочия ...*

- 1.отражаются сплошной линией  
2.отражаются только на уровне производственных единиц  
3.отражаются только на очень подробных схемах  
**4.не отражаются, но подразумеваются**

*62. Число подчиненных у руководителя зависит от ...*

- 1.уровня иерархии**  
2.занимаемой должности  
3.типа функции (основная, вспомогательная, обслуживающая)  
4.вида организации

*63. Проблема определения нормы управляемости возникает при ...*

- 1.обособлении управленческих функций  
2.горизонтальном разделении труда  
**3.вертикальном разделении труда**  
4.групповой работе

*64. Линейные полномочия строятся по принципу ...*

- 1.мы делаем общее дело, поэтому решаем вместе  
**2.подчинение нижестоящих уровней вышестоящим уровням**  
3.я больше знаю, я советую  
4.каждый делает свое дело и потому независим

*65. Специалисты появились вследствие ...*

- 1.структурного разбиения организации  
2.вертикального разделения труда  
**3.горизонтального разделения труда**  
4.эволюции системы управления

*66. Теория делит все полномочия на ...*

- 1.технологические и управленческие  
2.материальные и информационные

**3.формальные и неформальные**  
**4.линейные и функциональные**

*67. Дивизиональная структура позволяет обеспечить ...*

1.гибкость в использовании высококвалифицированных специалистов

**2.ориентацию основных производственных единиц на рынок**

3.быструю разработку новых изделий для производства

4.полную прозрачность в распределении обязанностей

*68. Норма управляемости зависит от ...*

1.числа подчиненных

**2.уровня иерархии**

3.вида организации (производственная, коммерческая и т.д.)

4.типа производства (серийное, массовое, единичное)

*69. Организационная структура современной организации формируется исходя из ...*

**1.специфики организации, ее масштабов и принятой стратегии развития**

2.знания положения дел в других аналогичных организациях

3.опыта и знаний руководителя

4.материальных возможностей владельцев фирмы

*70. Норма управляемости определяется по следующему закону:*

**1.чем ниже уровень иерархии, тем больше норма**

2.чем больше норма, тем экономически выгоднее система управления

3.не для каждого уровня иерархии следует рассчитывать свою норму

4.чем выше уровней иерархии, тем разнообразнее норма

*71. Разделение труда в сфере управления происходит по ...*

**1.вертикали и горизонтали**

2.функциям

3.группам

4.уровням иерархии

*72. Матричная структура позволяет обеспечить ...*

1.ориентацию основных производственных единиц на рынок

**2.быструю разработку новых изделий для производства**

3.полную прозрачность в распределении обязанностей

4.гибкость в использовании линейных руководителей

*73. Проблема определения нормы управляемости состоит в определении числа ...*

1.руководителей системе управления

2.заместителей у директора

**3.подчиненных у одного руководителя**

4.функциональных отделов, которыми может успешно управлять один заместитель

*74. Производственные единицы при дивизиональной структуре не могут специализироваться по ...*

- 1.региону
- 2.продукту
- 3.отрасли**
- 4.потребителям

*75. Формальная группа отличается от неформальной группы тем, что ...*

**1.ее цели всегда конкретны и документально зафиксированы**

2.члены группы избирают лидера

3.создается под частную конкретную цель

4.возникает спонтанно под влиянием действий руководства

### **Анализ кейс-стади**

**Ситуация 1. Свод законов царя Хаммурапи (1792-1750 гг. до н. э.)** Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданого покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми. Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сикелей, простому — 5, но за неудачную — лишался рук. Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий. Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

**Внимательно прочтайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:** 1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные 3. стороны наблюдаются у этого явления? 4. Чьи интересы защищали эти законы? 5. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента 6. можно заметить на данном этапе развития науки управления?

**Ситуация 2. Из книги китайского реформатора Шан Яна (390 - 338 гг. до н. э.)** Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью... Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет... ...Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного — из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные... Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

**Внимательно прочтайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:** 1. Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период 2. в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство 3. и начало развиваться крупное строительство, как оценить 4. значение проводимых реформ? 5. К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна? 6. Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?

**Ситуация 3. Основоположники менеджмента** Классиками менеджмента сегодня принято считать новаторов и пропагандистов опыта управления начала XX в., который приобрел универсальное значение. Глава администрации французского горнometаллургического комбината А. Файоль создал синтезированную концепцию управления фирмой, американские инженеры Ф. У. Тейлор и Г. Эмерсон разработали соответственно основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности. В связи с этим А. Файоля называют основоположником классического, или административного, менеджмента, а Ф. У. Тейлора и Г. Эмерсона относят к основателям научного (рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе. Причисля Г. Форда к основоположникам науки управления, авторы не находят у него ничего, что относилось бы непосредственно к менеджменту, и излагают, по существу, производственную и социальную философию (фордизм), а это разные вещи. В авторитетной зарубежной литературе по управлению этот миф отсутствует. В западную экономическую науку имя Г. Форда вошло прежде всего в связи с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей. Сделав его основой производственного процесса, компания «Форд Мотор» совершила грандиозный прорыв в будущее, в чем и состоит главная историческая заслуга Г. Форда. Сам же по себе конвейер не гарантировал успеха на рынке. Давая оценку Г. Форду как руководителю компании, который единолично вырабатывал ее стратегию, распределял ресурсы и принимал все важнейшие решения, и его современники, и теперешние американские специалисты единодушно подчеркивали те черты его стиля управления, которые шли вразрез с наиболее эффективными для того времени приемами управления. Рыночная же стратегия Г. Форда стала хрестоматийным примером ошибочного решения превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения». Секрет коммерческого взлета Г. Форда достаточно прост и определялся не столько его «гением», сколько удачными решениями, принятыми им (но зародившимися у его менеджеров) в тот момент, когда автомобильный рынок только формировался, когда простой, дешевый, выносливый, хотя и однотипный автомобиль (модель «Т» образца 1908 г.) стал самым популярным в США средством передвижения. Однако во второй половине 20-х гг. неизменная и казавшаяся Г. Форду неуязвимой стратегия потерпела фиаско, а место лидера заняла корпорация «Дженерал Моторс», развернувшая выпуск более совершенных, комфортабельных и элегантных автомобилей различных моделей и разной цены. Для Г. Форда это стало не временной неудачей, а крахом концепции бизнеса, изначально ориентированной на удешевление продукта за счет наращивания объема выпуска и жесткой экономии на всем, кроме затрат на рационализацию и интеграцию производства. Г. Форд не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свел к минимуму ручной труд, но до конца 20-х гг, пока его не вынудила к этому конкуренция «Дженерал Моторс», считал лишними издержки на модификацию и диверсификацию продукта, новые

конструкторские разработки, испытательный полигон, на изучение спроса и совершенствование аппарата управления, который все более отставал от развития и усложнения организационной структуры компании. Иными словами, это было поражение предпринимательского руководства под напором набиравшего силу менеджеризма. Если Ф. У. Тейлор делал упор на такие факторы рационального управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учет и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев и т. п., что требовало значительного управленческого персонала и иерархии менеджеров, то Г. Форд доказывал их ненужность. По его представлению, наложенный производственный цикл сам задает направление, ритм и нормативы работ, автоматически расставляя все по своим местам. Благодаря этому менеджеры не превращаются в контролеров, учетчиков и производителей» ненужных бумаг. Следовало учитывать лишь общую выработку, а высшему руководству — следить за тем, чтобы все отделы работали согласованно, в одном направлении. Вот и вся «наука» управления по Форду. Подменив высшее звено менеджмента своим интуитивно-волевым руководством, Г.Форд уверовал в то, что расширение поточного производства несменяемого продукта автоматически решает все текущие задачи управления. Он гордился отсутствием каких-либо организационных схем, четкого распределения обязанностей, производственных совещаний (кроме тех, которые сам считал нужным проводить), минимальными горизонтальными связями между отделами, работой без «лишней документации» и «лишних людей», полагая, что его воли и интуиции вполне достаточно, чтобы отлаженный исполинский механизм работал сам собой. Фордовские технологические приемы отнюдь не были принципиально новыми: экономика массового производства и «научное» управление развивались на протяжении второй половины XIX в. Устройства типа конвейера, позволявшие сделать процесс непрерывным, использовались и раньше, например, на мясокомбинатах, а ленточные транспортеры применялись на зерновых элеваторах, в литейных цехах и других производствах. Способ экономики средств благодаря перевозке автомобилей в разобранном виде (чтобы лучше использовать площадь железнодорожных платформ) подсказал Г. Форду строитель автозавода в Хайленд-парке американский архитектор А. Кан. Интефацию производства и добычи сырья задолго до Г. Форда применяли Дж. Рокфеллер, Э. Карнеги и ряд других крупных промышленников. Сбыт продукции через дилерскую сеть практиковался еще в 80-е гг. XIX в. компанией С. Маккорника по выпуску сельскохозяйственных машин. Опыт творцов фабричного менеджмента распространился достаточно широко, и инженеры, и менеджеры, служившие у Г. Форда, были, безусловно, знакомы с этим опытом. Многие крупные предприниматели самостоятельно внедряли аналогичные методы и добивались повышения эффективности производства. Так, «стальной король» Э. Карнеги, выработавший привычку к рационализации и измерению затрат за время работы в железнодорожной компании, в конце XIX в. добился снижения издержек во всех звеньях сталеплавильного процесса. Первыми

менеджерияльными корпорациями в США еще в середине XIX в. стали железные дороги, а затем телефонные компании и коммунальные предприятия. Нет оснований причислять к первым организаторам массового капиталоемкого производства именно Г. Форда, а не того же Э. Карнеги или Д. Рокфеллера. Так, «Стандард Ойл» в 1882 г стала первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента. С учетом организационного построения лучший, чем у Г. Форда, менеджмент имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т.Эдисон, и особенно компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного бизнеса превратились в корпорации менеджерияльного типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом отразилось на качестве управления. **Внимательно прочтайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:** 1. Прочитав приведенную в ситуации 3 критическую статью, выразите ваше отношение к сложившейся в настоящее время классификации направлений развития управлеченческой мысли. 2. Как вы понимаете термины «научный менеджмент», «административный менеджмент»? 3. Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей в развитие теории и практики управления? 4. Насколько обоснованным, по вашему мнению, является отнесение Г. Форда к последователям Ф. У. Тейлора? 5. Каковы основные причины, по которым некоторые из российских ученых относят Г. Форда к административной школе управления? 6. Имеются следующие высказывания Г. Форда в его книге «Моя жизнь, мои достижения»: «...Даже самые тщательные исследования ни разу не обнаружили деформирующего или изнуряющего действия на тело иди дух — кто не любит однообразной работы, тот не обязан оставаться при ней. ...Слепой или калека, 7. если его поставить на подходящее место, может сделать совершенно то же и получить ту же плату, что и вполне здоровый человек. Мы не делаем для калек предпочтения, но мы показали, что они могут заработать себе полное вознаграждение...». Можно ли эти высказывания характеризовать как понимание значимости человеческого фактора в производстве?

#### **Ситуация 4. Помощь государства или собственная инициатива?**

Два предприятия работают на «оборонку». Первое является чисто оборонным, получает дотации и льготы от государства, что очень важно в период спада экономики. Второе не является чисто оборонным, но большая часть его наукоемкой продукции предназначена для аэрокосмической и оборонной отраслей. Как поступить руководству второго предприятия при перестройке экономических отношений, переходе к рынку в условиях спада производства? Проще всего требовать от государства помочи на конверсию. Однако не так поступил воронежский концерн «Энергия». За шесть после реформенных лет концерн удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства. Все происходило при неизменной численности работающих. В то же время большинство предприятий «оборонки», получая кредиты государства, еле сводит «концы с концами», ожидая новых «вливаний». В чем причина успешной конверсии «Энергии»? Этот концерн сформировал относительно самостоятельные научно-производственные комплексы, которые заработали, используя маркетинг; создал свой коммерческий банк, реорганизовал структуру управления и форму собственности. Идеология администрации фирмы — гарантирование работникам постоянной работы в концерне «Энергия».

#### ***Ситуация 5. В условиях развитого рынка и экономики кто победит: большая или малая фирма?***

Понимая, что компьютер — это знамение будущего и продажа компьютеров — самый бурно развивающийся бизнес в современном мире, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма А — одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, чтобы вложить их в это дело, потратив на исследование рынка, привлечение лучших технических специалистов и сбытовиков, на строительство новейших, хорошо оборудованных заводов. Фирма Б — это всего два человека, бросивших когда-то колледж. Весь их опыт в электронике сводится к продаже «голубых коробочек» — устройств для незаконных бесплатных междугородных разговоров. Перед началом разработки своей ЭВМ они и гроша не затрачивают на исследования. Весь начальный венчурный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их штаб — квартира (и вообще единственное помещение) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется более успешной — фирма А или фирма Б? Очевидно, ответ: фирма А. Фирмой А в данной ситуации оказалась «RCA». Ее компьютеры, по-видимому, вам не известны, потому что в 1976 г., потеряв более 300 млн долл., она свернула свое компьютерное производство. Фирма Б — это «Эппл Компьютер Продактс», которая в 1982 г., через шесть лет после начала деятельности, установила рекорд, войдя в список 500 преуспевающих фирм, публикуемый журналом «Форчун».

#### ***Ситуация 6. Консерватизм: всегда ли это плохо?***

Как и компания «RCA» в предыдущей ситуации, данная компания А является корпорацией-гигантом, стремящимся захватить большую часть рынка компьютеров. Компания А имеет еще более консервативный имидж в обществе, чем «RCA». До недавнего времени в компании существовало правило, предписывающее, чтобы все служащие — мужчины, даже ремонтные рабочие, появлялись на работе в белых рубашках и в галстуках. За 75 лет существования эта компания никогда не считалась научно-техническим лидером. Продукция ее не представляет собой «последнее слово техники», тем не менее компания назначает цену приблизительно на 25% выше цены аналогичной продукции конкурентов. Компания устанавливает низкие планы реализации и стимулирует продавцов брать с клиентов поменьше денег «сверху». Для этого компания иногда прибегает к таким необычным мероприятиям, как праздники на стадионе, когда на поле выбегают продавцы и на табло высвечиваются цифры, сообщающие количество проданных ими изделий и вырученных при этом денег. Есть ли у этой компании шанс конкурировать против такого активного соперника, как «Эппл», в бизнесе персональных компьютеров? На этот вопрос бывший президент компании «Эппл» А. С. Мааккула ответил, что имеются три крупнейших конкурента его компании — это IBM, IBM и IBM. Компания же, о которой здесь идет речь (А), и есть компания IBM. Оценка господина А. С. Мааккулы оказалась зловеще правильной, когда персональные компьютеры IBM стремительно поднялись на первое место в данной отрасли, «отхватив» при этом «солидный кусок» от объема рынка и продаж. **Внимательно прочтите текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:** 1. Что обеспечило успех деятельности предприятия, фирмы в каждой из данных ситуаций? 2. Можно ли считать, что помощь государства играет решающую роль в выживании фирмы в критических условиях? 3. Является ли гарантией успеха высокая техническая мощь фирмы? 4. Всегда ли консерватизм мешает выживанию и достижению успеха фирмы? 5. В какой степени он нужен? 6. Что общего в достижении успеха всеми рассмотренными отечественными и зарубежными предприятиями?

## **Выполнение практических заданий**

### **Задание 1.**

Составьте перечень внешних опасностей и возможностей, с которыми сталкивается организация. Для наглядности и облегчения работы все факторы можно разместить в два столбца: один — факторы возможностей, другой — факторы угроз, факторы в столбцах, расположите по степени убывания значимости. Далее необходимо оценить, обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Метод, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управлеченским обследованием.

### **Задание 2.**

Фирма «Маг» производит разнообразные спортивные товары:

- спортивную обувь;
- спортивные костюмы и куртки,
- спортивный инвентарь;
- оборудование для теннисных кортов и баскетбольных площадок.

Сбыт продукции фирмы особенно эффективен в крупных городах. 40% производимых фирмой кроссовок экспортируется в Западную Европу, где с успехом реализуется в специализированных магазинах фирмы в Лондоне, Париже, Бонне и Риме. Фирма «Маг» имеет предприятия по производству кроссовок в Пекине и Гонконге, вся продукция которых экспортируется.

**Задание:**

1. Определить тип и разновидность организационной структуры данной фирмы, необходимой для успешного ведения коммерческих операций.
2. Показать схему данной организационной структуры.
3. Прокомментировать свое решение.

**Задание 3.**

«Мотивация трудовой деятельности персонала» *Цель*. Научиться использовать на практике гибкие формы вознаграждения сотрудников, учитывающие их индивидуальные потребности (в соответствии с пирамидой А. Маслоу).

*Ситуация.* 1. *Александр Петрович Семенов* окончил Московский авиационный институт, защитил кандидатскую диссертацию и работал старшим научным сотрудником в одном из НИИ. Являясь натурой творческой, он постоянно стремился реализовать себя в новых разработках, пользовался заслуженным уважением руководства и коллег по работе. Свою работу он любил и отдавал ей все силы. Ему нравилось, когда его хвалили и ставили в пример, однако и разумную критику воспринимал спокойно. После начала перестройки в НИИ, где работал Александр Петрович, постепенно прекратили финансирование практически всех исследований, и сотрудники начали искать новые места работы. Семенов А.П. получил второе высшее экономическое образование и в настоящее время является начальником отдела маркетинга компании «Смена», производящей оборудование для мини-пекарен. Компания хорошо зарекомендовала себя на рынке, имеет хорошую репутацию среди своих постоянных клиентов. 2. *Ирина Матвеевна Кравцова* — старший мастер завода «Станколит». На завод она пришла сразу после школы и работает там уже более 25 лет. Все сотрудники ее хорошо знают и любят за веселый и неунывающий характер, за готовность помочь людям в трудную минуту. Она радостно сообщает всем о своих достижениях, но не скрывает и огорчений. Несмотря на большой стаж работы, Ирина Матвеевна охотно прислушивается к советам и старается их выполнять. Кравцова И.М. гордится тем, что относится к известной на заводе рабочей династии: ее отец, муж, сын и дочь работают на «Станколите». В свое время Ирине Матвеевне предлагали продолжить образование, но ей нравилась ее профессия и не хотелось снова садиться за парту. Теперь она иногда жалеет о своем отказе: ей кажется, что образование открыло бы перед ней новые возможности служебного роста. 3. *Лев Николаевич Смирнов* год назад окончил институт и в настоящее время работает экономистом в финансовом отделе крупной компании. Начальник отдела считает его способным и подающим надежды сотрудником, поэтому после трех месяцев испытательного срока рекомендовал зачислить его в штат.

Сослуживцы уверены, что их молодой коллега очень увлечен работой, так как он часто забывает об обеденном перерыве и не ходит в столовую. Однако пока никто в компании не знает, что Смирнов очень впечатителен: малейшая неприятность может вывести его из равновесия. Он болезненно переживает любую обиду, но если никто не проявляет пристального внимания к его работе, не задевает его, то он работает очень четко и аккуратно. Два месяца назад Лев Николаевич женился, и жена переехала в двухкомнатную квартиру, где он жил с родителями. 4. *Иван Сергеевич Владимиров* работает мастером на телефонном узле. Он спокоен и малоразговорчив. Окружающие считают, что он замкнут и не слишком умен, но работает Иван Сергеевич хорошо: им довольны и жильцы домов, которые он обслуживает, и начальство. После окончания школы Иван Сергеевич пытался поступить в институт, но потерпел неудачу. После армии он сразу женился и пошел работать, так как надо было обеспечивать семью. Сейчас сын и дочь учатся в школе, жена работает начальником отдела сбыта филиала одной из зарубежных компаний. Материальных проблем семья не испытывает. В свободное время Владимиров любит читать техническую литературу и конструировать различные приборы.

### **Вопросы для подготовки к экзамену.**

1. Предмет и значение науки управления.
2. Внутрифирменное планирование: содержание и задачи.
3. Морально-психологический климат коллектива и факторы, его определяющие. Оценка морально-психологического климата в коллективе.
4. Управленческий труд и его характеристика. Нормирование труда.
5. Основные организационно-правовые формы.
6. Разделение и коопeração труда в аппарате управления предприятием.
7. Деловые совещания, их виды, порядок подготовки и проведения.
8. Система научных подходов и принципов в менеджменте.
9. Процесс и функции управления. Их применение в условиях рынка.
10. Коммуникационный процесс в управлении. Понятие, этапы, коммуникационные сети.
11. Мотивация: понятие, содержание. Теории мотивации.
12. Стиль руководства: понятие, типы стиля, факторы, определяющие стиль.
13. Инструментарий планирования и организации деятельности менеджера.
14. Влияние и власть менеджера. Формы влияния и власти.
15. Сущность организационных (административных) методов управления.
16. Эволюция менеджмента как науки. Роль и место научных подходов и школ в развитии менеджмента.
17. Структура кадров аппарата управления. Содержание труда отдельных категорий работников в условиях рынка.
18. Научная организация управленческого труда.
19. Функциональные и дисфункциональные конфликты в организации, их последствия. Модели развития конфликтов.

20. Препятствия в организационных коммуникациях и способы их устранения.
21. Понятие коммуникации. Виды и процессы обмена информацией.
22. Стратегическое управление организацией: понятие, сущность, процессы.
23. Социально-психологические методы управления, их классификация.
24. Современные тенденции в развитии организаций. Новые типы организаций.
25. Внутренняя и внешняя среда организации в условиях рынка. Факторы внутренней и внешней среды.
26. Менеджер, личность и деловые качества.
27. Экономические методы управления, их классификация.
28. Конфликты: понятие, виды, причины возникновения и способы разрешения.
29. Структуризация деятельности организации. Типы организационных структур.
30. Понятие и сущность современной организации. Внутриорганизационные процессы.
31. История развития и современное состояние менеджмента.
32. Трудовые коллективы: понятие, виды, этапы формирования, функционирование, полномочия.
33. Организация личной работы (само-менеджмент) руководителя, функции самоменеджмента и их содержание.
34. Понятие и сущность управления. Объект, субъект, связи и система управления.
35. Внутрифирменная система информации. Виды информации, требования к информации.
36. Деловой этикет. Понятие, основные правила поведения.
37. Управленческое решение: понятие, стадии и этапы подготовки и реализации, показатели качества.

**Практическая часть.**

**Ситуационные задания**

***Ситуация 1.***

Вам как руководителю предприятия необходимо заполнить два вакантных места: начальник отдела маркетинга и руководителя группы учеты и контроля планового отдела. Постройте (письменно) модели этих менеджеров, отразив в них требования, которые вы будете предъявлять претендентам на должности, включая способности предстоящей деятельности, теоретические навыки и практические навыки, темперамент, здоровье и другие качества, необходимые для успешной работы в новой должности. Сравните обе созданные вами модели. Итак, начальник отдела маркетинга должен быть... Руководитель группы учета и контроля планового отдела должен преимущественно обладать следующими личностными свойствами: ... Далее. Вы создали модель руководителей двух подразделений. Объявите конкурс на замещение этих вакантных должностей, а в качестве претендентов используйте ваших знакомых. Примените бальный метод, выберите наиболее достойного претендента на каждую должность.

#### ***Ситуация 2.***

Разберите две достаточно стандартные для студенческой группы ситуации. В письменном виде сделайте план работы группы. 1. Группе необходимо выполнить определенный объём работ по благоустройству территории колледжа. Кто должен возглавить студенческую рабочую группу? Как будет организована подготовка к работе? 2. Студенческая группа решила провести вместе очередной праздник. Как будет организована подготовка к празднику, кто её возглавит, и будет управлять ситуацией?

#### ***Ситуация 3.***

Постройте план своей карьеры, предусмотрев не только трудоустройство, но и продвижение по иерархической лестнице, повышение своего образования и приобретения навыков управления производственными процессами и людьми, работы в группе (команде), свой творческий рост. Решив трудную и важную задачу в своей жизни, наградите себя свободным временем, чтобы «расслабиться». Возможно, это один из самых важных планов вашей жизни!

#### ***Ситуация 4.***

На участок поступила молодая работница с неуравновешенным характером. Резкость ее обращения с другими рабочими является причиной возникновения конфликтной ситуации. Какие действия должен предпринять начальник участка для улучшения психологического климата.

#### ***Ситуация 5.***

Мастер выдал работнику, пользующемуся в коллективе авторитетом, наряд на “невыгодную” работу. Рабочий наотрез отказался. Проанализируйте ситуацию. Каковы Ваши действия на месте мастера в данной ситуации.

#### ***Ситуация 6.***

Вышестоящая организация требует представления отчета, в котором используются материалы четырех отделов. Руководитель назначает начальника одного из этих отделов ответственным за сбор информации к определённому сроку. Все начальники, кроме одного, сдали свои материалы. Ответственный неоднократно напоминал нарушителю, но безуспешно. «Выйти» на руководителя не удалось, тот был в командировке. В результате работы была сорвана. Руководитель наказывает ответственного, невзирая на объяснение причин. Проанализируйте данную конфликтную ситуацию. Какие ошибки допустил руководитель, делегируя полномочия своему подчиненному.

#### ***Ситуация 7.***

В коллективе работают три специалиста одинакового уровня квалификации. Освобождается должность руководителя этого подразделения. Все трое претендуют на эту должность. Возникает острое соперничество, слухи, интриги. В чем причина конфликтной ситуации. Какие недостатки имеет существующая в организации система формирования кадрового резерва.

#### ***Ситуация 8.***

Мастер вызвал рабочего и стал его отчитывать за опоздание. Рабочий ссыпался на плохую работу транспорта. Мастер не принял объяснений и заявил выговор нарушителю. Назавтра нужно было остаться несверхурочную работу, но работник мастеру в этой просьбе отказал. В результате работы была сорвана. Проанализируйте данную ситуацию. Что означает понятие “баланс власти”.

#### ***Ситуация 9.***

Вы – мастер участка, где выполняется срочный заказ. Все рабочие (30 человек) работали хорошо. Размер премии, подлежащей распределению, составляет 30000 руб. Как бы Вы распределили премию.

#### ***Ситуация 10.***

Старший по должности сотрудник дает мне срочное задание, которое я принимаюсь выполнять немедленно. Вскоре другой сотрудник, занимающий аналогичную должность, принес задание, тоже срочное. Я объясняю, что выполняю срочную работу и не могу сию минуту взяться за новое задание. Он настаивает, я отказываю. Он идет жаловаться начальнику, но того нет, он возвращается и продолжает настаивать на своем. Разговор пошел на повышенных тонах, после чего я наделала ошибок в работе и в итоге оказался недоволен и первый сотрудник. Сформулируйте причину данной конфликтной ситуации. Что явилось инцидентом. Как предотвратить подобные ситуации.

#### ***Ситуация 11***

Два руководителя разговорились о том, как лучше отдать распоряжение. Первый сказал: «Главное – что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подобрать форму выражений». Второй сказал: «Может быть у тебя народ не такой обидчивый, как наш. Мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить». Словам какого руководителя Вы отдаете предпочтение, как лучше отдать распоряжение.

#### ***Ситуация 12***

Успех в бизнесе зависит от умения принять правильное решение. В практике встречаются следующие варианты:

- руководитель принимает решение и сообщает результат подчинённым, если это необходимо;
- руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;
- руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчинённых, приветствует их вопросы, получая таким образом возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;
- руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;
- руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решение;
- руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;
- руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным.

Обоснуйте свою точку зрения.

### ***Ситуация 13***

Часто после рабочего дня менеджер констатирует: “Я целый день напряжённо работал, однако многое из того, что я намечал сделать, осталось невыполненным!». Какие причины, по Вашему мнению, мешают выполнять все намеченное. Что необходимо сделать, чтобы можно было реализовать свои планы без перенапряжения.

## **4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### ***Основная литература:***

1. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 327 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-18492-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561942>

2. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / под редакцией Ю. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 595 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-18120-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562748>

3. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / ответственный редактор А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 379 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17649-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560671>

### ***Дополнительная литература:***

*1. Коргова, М. А.* Менеджмент. История менеджмента : учебник для среднего профессионального образования / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 167 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16237-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565942>

**Интернет-источники:**

1. Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <https://urait.ru/>
2. Компьютерная справочная правовая система «Консультант Плюс» <http://www.consultant.ru/>