

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Ганеев Винер Валиахметович  
Должность: Директор  
Дата подписания: 23.03.2026 09:10:27  
Уникальный программный ключ:  
fceab25d7092f3bff743e8ad3f8d57fddc1f5e66

**ФГБОУ ВО «УФИМСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ НАУКИ И ТЕХНОЛОГИЙ»  
БИРСКИЙ ФИЛИАЛ УУНиТ  
ФАКУЛЬТЕТ БИОЛОГИИ И ХИМИИ**

Утверждено:  
на заседании кафедры информатики и  
экономики  
протокол № от 24.10.2023 г.  
Зав. кафедрой подписано ЭЦП/

Согласовано:  
Председатель УМК  
факультета физики и математики  
подписано ЭЦП/

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
для очно-заочной формы обучения**

Менеджмент  
*Обязательная часть*

**программа бакалавриата**

Направление подготовки (специальность)  
04.03.01 *Химия ВО*

Направленность (профиль) подготовки  
Нефтехимия и химическая технология

Квалификация  
Бакалавр

Разработчик (составитель) <u>Доцент, к. э.н., доцент</u> (должность, ученая степень, ученое звание)	<u>подписано ЭЦП/Мухаметшина Г.С.</u> (подпись, Фамилия И.О.)
---	--

Для приема: 2020-2021 г.

Бирск г.

Составитель / составители: Мухаметшина Г.С.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры информатики и экономики протокол № \_\_\_\_ от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_, протокол № \_\_\_\_ от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_, протокол № \_\_\_\_ от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_, протокол № \_\_\_\_ от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_, протокол № \_\_\_\_ от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

## Список документов и материалов

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с установленными в образовательной программе индикаторами достижения компетенций.....	4
2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся).....	6
4. Фонд оценочных средств по дисциплине .....	13
4.1. Перечень компетенций и индикаторов достижения компетенций с указанием соотнесенных с ними запланированных результатов обучения по дисциплине. Описание критериев и шкал оценивания результатов обучения по дисциплине.....	13
4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с установленными в образовательной программе индикаторами достижения компетенций. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине.....	15
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	25
5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	25
5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины.....	25
6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	26

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с установленными в образовательной программе индикаторами достижения компетенций**

По итогам освоения дисциплины обучающийся должен достичь следующих результатов обучения:

Категория (группа) компетенций (при наличии ОПК)	Формируемая компетенция (с указанием кода)	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
Командная работа и лидерство	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3);	УК-3.1. Знать основы психологии личности, среды, группы, коллектива; основы педагогики личности, среды, группы, коллектива; особенности социального взаимодействия в коллективе, принципы командной работы	Знать особенности социального взаимодействия в коллективе, принципы командной работы
		УК-3.2. Уметь оперировать понятиями психологии личности, среды, группы, коллектива; оперировать понятиями педагогики личности, среды, группы, коллектива; оперировать знаниями об особенностях социального взаимодействия в команде, принципах командной работы	Уметь оперировать знаниями об особенностях социального взаимодействия в команде, принципах командной работы.
		УК-3.3. Владеть навыками социального взаимодействия и реализации своей роли в команде	Владеть навыками социального взаимодействия и реализации своей роли в команде
Разработка и реализация проектов	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм,	УК-2.1. Знать принципы целеполагания, постановки задач, способы их решения; основы оценки имеющихся ресурсов и	Знать принципы целеполагания, постановки задач, способы их решения; основы оценки имеющихся ресурсов и ограничений; систему

	имеющихся ресурсов и ограничений (УК-2);	ограничений; систему российского и международного права	российского и международного права
		УК-2.2. Уметь формулировать цели и задачи, выбирать оптимальные способы их решения; учитывать имеющиеся ресурсы и ограничения для достижения поставленных целей и задач; применять правовые нормы при решении поставленных целей и задач	Уметь формулировать цели и задачи, выбирать оптимальные способы их решения
		УК-2.3. Владеть навыками постановки целей, выбора оптимальных способов решения поставленных целей и задач; оценки имеющихся ресурсов и ограничений; применения правовых норм для решения поставленных целей и задач	Владеть навыками постановки целей, выбора оптимальных способов решения поставленных целей и задач

## **2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Менеджмент» относится к обязательной части.

Дисциплина изучается на 4 курсе в 7 семестре.

Цель изучения дисциплины: целью учебной дисциплины является формирование знаний в области менеджмента, умений и навыков социального взаимодействия, реализации своей роли в команде, определения круга задач в рамках поставленной цели и выбора оптимальных способов их решения.

## **3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)**

ФГБОУ ВО «УФИМСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ НАУКИ И ТЕХНОЛОГИЙ»  
БИРСКИЙ ФИЛИАЛ УУНиТ  
ФАКУЛЬТЕТ БИОЛОГИИ И ХИМИИ

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины «Менеджмент» на 7 семестр

очно-заочная

форма обучения

<b>Вид работы</b>	<b>Объем дисциплины</b>
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	2/72
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	34.2
лекций	12
практических/ семинарских	22
лабораторных	0
контроль самостоятельной работы (КСР)	0
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем) ФКР	0.2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СРС)	37.8
Учебных часов на подготовку к зачету (Контроль)	0

Форма контроля:

Зачет 7 семестр

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов:				Основная и дополнительная литература, рекомендуемая студентам (номера из списка)	Задания по самостоятельной работе студентов	Форма текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, контрольные работы, компьютерные тесты и т.п.)
		лекции,	практические занятия,	семинарские занятия,	лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)			
		Лек	П	Зч	СР С			
4 курс / 7 семестр								
1	<p>Понятие, цели и функции менеджмента</p> <p>Особенности современной российской экономики и необходимость совершенствования организации управления в России. Понятие менеджмента. Менеджмент как процесс; орган или аппарат управления; категория людей; наука и искусство; функция (вид деятельности). Цели менеджмента. Основные функции менеджмента: планирование, организация, координация, контроль и мотивация. Конкретные функции менеджмента. Виды менеджмента: правительство; государственный менеджмент;</p>	4	4		13.8	Осн. лит-ра №№ 1,2	Тестирование	Тестирование

	ассоциационный (клубный) менеджмент; бизнес-менеджмент.						
2	Цели и система управления предприятиями  Понятие, сущность, цели и задачи управления предприятием. Понятие системы. Основными элементами системы: цели, задачи, структура, техника и технология, люди. Системный подход в управлении предприятием. Понятие подсистемы. Социальная и техническая подсистемы. Цели в различных направлениях деятельности: разработка новой продукции, повышение качества услуг, подготовка кадров, определение рынка сбыта. Цели некоммерческих организаций. Уровни управления. Высокая и плоская структура в управлении. Основные системные факторы	2		2	Осн. лит-ра №№ 1,2	Тестирование	Кейс-задания
3	Опыт менеджмента за рубежом, возможности и пути использования его в России  Характеристика американской модели менеджмента. Исторические предпосылки американского менеджмента. «Менеджмент человеческих ресурсов». Представления о предприятии как об открытой системе, активно взаимодействующей со своей средой и, в конечном счёте, приспособляющей свое внутреннее строение к ее «организационному». Партиципативное управление. Особенности японской модели		1	6	Осн. лит-ра №№ 1,2 Доп. лит-ра № 1	Тестирование	Тестирование

	менеджмента. Ориентация на социального человека. Концепция “тотального” контроля за качеством в рамках фирмы. Специфика менеджмента в России. Возможности и пути использования зарубежного опыта в России. Принципы, современного менеджмента Питера Друкера. Сервисный менеджмент.						
4	Организационный менеджмент.  Сущность организационного менеджмента. Предмет и задачи организационного менеджмента. Особенности организационного менеджмента.	1		2	Осн. лит-ра № 2 Доп. лит-ра № 1	Тестирование	Тестирование
5	Планирование в менеджменте  Сущность прогнозирования и планирования. Методы планирования. особенности планирования в разных организационно-управленческих формах хозяйствования.	1			Осн. лит-ра № 1	Тестирование	Тестирование
6	Процесс принятия и реализации управленческих решений  Сущность управленческих решений. Методы принятия управленческих решений. Этапы и стадии принятия управленческих решений. "Метод Дельфи", "Мозговая атака", "Дерево решений".	2		2	Осн. лит-ра № 1 Доп. лит-ра № 1	Тестирование	Кейс-задания
7	Мотивация в менеджменте  Сущность мотивации, содержательные и	4		2	Осн. лит-ра № 1	Решение задач	Тестирование

	процессуальные теории мотивации.							
8	<p>Сущность коммуникационного менеджмента</p> <p>Коммуникационный менеджмент, система информационных коммуникаций. Виды и формы. Коммуникации в организации. Методы управления человеком и группой. Групповая динамика.</p>		2		2	Осн. лит-ра №№ 1,2 Доп. лит-ра № 1	Тестирование	Тестирование
9	<p>Организационные структуры.</p> <p>Построение организационных структур. Виды организационных структур. Структура управления организацией (ОСУ) и принципы ее построения. Типы и виды ОСУ. Анализ и оценка организационной структуры управления.</p>	4	7		2	Осн. лит-ра № 1	Тестирование	Тестирование
10	<p>Конфликты в науке менеджмент</p> <p>Управление конфликтами. Виды конфликтов. Функциональные и дисфункциональные конфликты. Методы разрешения конфликтов.</p>		1		4	Осн. лит-ра №№ 1,2	Тестирование	Тестирование
11	<p>Контроль в менеджменте.</p> <p>Контроль в менеджменте. Виды контроля. Этапы проведения контроля. Внешний и внутренний контроль. особенности контроля в организациях.</p>		1		2	Осн. лит-ра №№ 1,2 Доп. лит-ра № 1	Тестирование	Тестирование
12	Зачет			1	0.2			

Итого по 4 курсу 7 семестру	12	22	1	38			
Итого по дисциплине	12	22	1	38			

#### 4. Фонд оценочных средств по дисциплине

##### 4.1. Перечень компетенций и индикаторов достижения компетенций с указанием соотнесенных с ними запланированных результатов обучения по дисциплине. Описание критериев и шкал оценивания результатов обучения по дисциплине.

Код и формулировка компетенции: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений (УК-2);

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Критерии оценивания результатов обучения (Зачет)	
		Незачтено	Зачтено
УК-2.1. Знать принципы целеполагания, постановки задач, способы их решения; основы оценки имеющихся ресурсов и ограничений; систему российского и международного права	Знать принципы целеполагания, постановки задач, способы их решения; основы оценки имеющихся ресурсов и ограничений; систему российского и международного права	Знания не сформированы	Знания полностью сформированы
УК-2.2. Уметь формулировать цели и задачи, выбирать оптимальные способы их решения; учитывать имеющиеся ресурсы и ограничения для достижения поставленных целей и задач; применять правовые нормы при решении поставленных целей и задач	Уметь формулировать цели и задачи, выбирать оптимальные способы их решения	Умения не сформированы	Умения в основном сформированы
УК-2.3.	Владеть	Владение навыками не сформировано	Владение навыками в

Владеть навыками постановки целей, выбора оптимальных способов решения поставленных целей и задач; оценки имеющихся ресурсов и ограничений; применения правовых норм для решения поставленных целей и задач	навыками постановки целей, выбора оптимальных способов решения поставленных целей и задач		основном сформировано
---	---	--	-----------------------

Код и формулировка компетенции: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3);

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Критерии оценивания результатов обучения (Зачет)	
		Незачтено	Зачтено
УК-3.1. Знать основы психологии личности, среды, группы, коллектива; основы педагогики личности, среды, группы, коллектива; особенности социального взаимодействия в коллективе, принципы командной работы	Знать особенности социального взаимодействия в коллективе, принципы командной работы	Знания не сформированы	Знания полностью сформированы
УК-3.2. Уметь оперировать понятиями психологии личности, среды, группы,	Уметь оперировать знаниями об особенностях социального взаимодействия	Умения не сформированы	Умения в основном сформированы

коллектива; оперировать понятиями педагогика личности, среды, группы, коллектива; оперировать знаниями об особенностях социального взаимодействи я в команде, принципах командной работы	я в команде, принципах командной работы.		
УК-3.3. Владеть навыками социального взаимодействи я и реализации своей роли в команде	Владеть навыками социального взаимодействи я и реализации своей роли в команде	Владение навыками не сформировано	Владение навыками в основном сформировано

**4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с установленными в образовательной программе индикаторами достижения компетенций. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине.**

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные средства
УК-2.1. Знать принципы целеполагания, постановки задач, способы их решения; основы оценки имеющихся ресурсов и ограничений; систему российского и международного права	Знать принципы целеполагания, постановки задач, способы их решения; основы оценки имеющихся ресурсов и ограничений; систему российского и международного права	Тестирование
УК-2.2. Уметь формулировать цели и задачи, выбирать оптимальные способы их решения; учитывать имеющиеся ресурсы и ограничения для достижения поставленных целей и задач; применять правовые нормы при решении поставленных	Уметь формулировать цели и задачи, выбирать оптимальные способы их решения	Решение задач

целей и задач		
УК-2.3. Владеть навыками постановки целей, выбора оптимальных способов решения поставленных целей и задач; оценки имеющихся ресурсов и ограничений; применения правовых норм для решения поставленных целей и задач	Владеть навыками постановки целей, выбора оптимальных способов решения поставленных целей и задач	Кейс-задания
УК-3.1. Знать основы психологии личности, среды, группы, коллектива; основы педагогики личности, среды, группы, коллектива; особенности социального взаимодействия в коллективе, принципы командной работы	Знать особенности социального взаимодействия в коллективе, принципы командной работы	Тестирование
УК-3.2. Уметь оперировать понятиями психологии личности, среды, группы, коллектива; оперировать понятиями педагогики личности, среды, группы, коллектива; оперировать знаниями об особенностях социального взаимодействия в команде, принципах командной работы	Уметь оперировать знаниями об особенностях социального взаимодействия в команде, принципах командной работы.	Решение задач
УК-3.3. Владеть навыками социального взаимодействия и реализации своей роли в команде	Владеть навыками социального взаимодействия и реализации своей роли в команде	Кейс-задания

### Тестовые задания

Описание тестовых заданий: тестовые задания включают тесты закрытого типа (с одним правильным ответом), тесты на установлении последовательности и на установление соответствия. Оценка за выполнение тестовых заданий выставляется на основании процента заданий, выполненных студентами в процессе прохождения промежуточного и рубежного контроля знаний

1. К какой группе методов относятся методы, основанные на аналитических способностях лиц, принимающих эти решения, и представляющие собой совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем, теоретическое сравнение альтернатив с учетом накопленного опыта:

- а) неформальные;
- б) количественные;
- в) коллективные.

2. Менеджером является:

- а) финансовый директор, он же владелец контрольного пакета акций фирмы
  - б) начальник службы маркетинга
  - в) собственник значительной доли капитала фирмы, не занимающий определенной должности, но входящий в совет директоров
  - г) руководитель небольшого отдела этой фирмы
1. Что в переводе с английского означает понятие «менеджмент»:
- а) управлять;
  - б) руководить;
  - в) координировать деятельность;
  - г) регулировать.
2. Каково содержание и практическая ценность понятия «управляемость»
- а) Управляемость характеризует эффективность власти.
  - б) Управляемость это характеристика личности менеджера.
  - в) Управляемость - это творческий элемент управленческой деятельности.
  - г) Управляемость отражает степень дисциплинированности и исполнительности сотрудников.
  - д) Управляемость заключается в реакции сотрудников на управленческое воздействие.
3. Основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля в
- а) времени осуществления
  - б) принципах
  - в) методах
  - г) объеме
4. Установление рациональных связей между звеньями и ступенями управления на всех уровнях при наименьшем числе ступеней управления является требованием:
- а) надежности организационной структуры;
  - б) оперативности организационной структуры;
  - в) оптимальности организационной структуры;
  - г) экономичности организационной структуры.
5. Анализ внутренней среды дает информацию о:
- а) о сильных сторонах предприятия
  - б) о слабых сторонах предприятия
  - в) о возможностях
  - г) о угрозах

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания выполнения тестирования работ

писание методики оценивания выполнения тестовых заданий: оценка за выполнение тестовых заданий ставится на основании подсчета процента правильно выполненных тестовых заданий.

#### **Критерии оценки:**

**Оценка «5» (отлично)** выставляется студенту, если процент правильно выполненных тестовых заданий составляет 81 – 100 %;

**Оценка «4» (хорошо)** выставляется студенту, если процент правильно выполненных тестовых заданий составляет 61 – 80 %;

**Оценка «3» (удовлетворительно)** выставляется студенту, если процент правильно выполненных тестовых заданий составляет 41 – 60 %;

**Оценка «2» (неудовлетворительно)** выставляется студенту, если процент правильно выполненных тестовых заданий составляет 40 %;

#### **Решение задач**

Решение задач способствует формированию умений и навыков относящихся к конкретной сфере деятельности

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я

делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Задач 1 .

Выберите две финансовые цели, две стратегические и две инновационные цели.

Переформулируйте их содержание таким образом, чтобы они полностью отвечали современным требованиям.

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10%.
2. Обеспечить рост доходов на 5%.
3. Обеспечить повышение качества продукции.
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за лет.
5. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
6. Достигнуть 20%-го уровня доходов по акциям.
7. Добиться повышения цены акций.
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
9. Повысить конкурентоспособность фирмы.
10. Добиться 100%-го уровня удовлетворения запросов клиентов.
11. Расширить номенклатуру продукции.
12. Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов.
13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
15. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет.
16. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании.
17. Увеличить прибыль на вложенный капитал.
18. Добиться увеличения притока денежных средств.
19. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада.
20. Совершать селективные приобретения других фирм, которые могли бы дополнить деятельность фирмы.

Задача 2

Выполнить диагностику организационной структуры предприятия по данным таблицы. Выбрать тип организационной структуры предприятия с помощью матрицы при таких условиях: минимальный размер прибыли – 2 млн. ден. ед., очень хорошо – 6 баллов, хорошо – 4 балла, удовлетворительно – 2 балла, достаточно – 0 баллов.

Исходные данные для диагностики организационной структуры предприятия:

Тип организационной структуры	Валовая выручка, тыс. ден. ед.	Производственные расходы,	Возможность увеличения производства	Эффективное использование	Возможность карьерного роста	Пригодность структуры

		тыс. ден. ед.	товой прог- раммы	ресурсов		
Коэффици- циент значи- мости			1,4	1,2	1,3	1,1
Сущест- вующая	5290	3930	уд.	дост.	дост.	уд.
Функ- циональ- ная	8360	5620	уд.	хор.	хор.	дост.
Линей- ная	8830	6940	дост.	хор.	уд.	уд.
Регио- нальная	6250	4810	хор.	уд.	уд.	дост.
Матрич- ная	6670	4500	дост.	хор.	хор.	хор.
Дивизио- нальная	8800	5720	уд.	уд.	хор.	дост.
Продук- товая	6610	4670	дост.	хор.	уд.	дос

### Задача 3

#### Задача (выбор альтернативы управленческого решения)

Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени удовлетворяли бы условию создания удобства для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна быть минимально возможной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс. Организация конкурса была поручена подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыт работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имеющие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

Задание: как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса? Разработать дополнительные альтернативные варианты решения, принять решение по данной проблеме.

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания выполнения решение задач работ

Описание методики оценивания выполнения решения задачи: уделяется внимание выбранному алгоритму, рациональному способу решения, правильному применению формул, получению верного ответа.

Критерии оценки

**Оценка «5» (отлично)** выставляется студенту, если: составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом.

**Оценка «4» (хорошо)** выставляется студенту, если: составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

**Оценка «3» (удовлетворительно)** выставляется студенту, если: задача понята правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.

**Оценка «2» (неудовлетворительно)** выставляется студенту, если: задача решена неправильно.

### Кейс-задания

Описание кейс-заданий: кейс-задание представляет собой ситуационную задачу, требующую осмысления, анализа, а затем решения. Решение кейс-задания должно быть аргументированным, содержать пояснения.

Кейс №1

Основоположники менеджмента

Классиками менеджмента сегодня принято считать новаторов и пропагандистов опыта управления начала XX в., который приобрел универсальное значение. Глава администрации французского горнометаллургического 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. 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. Секрет коммерческого взлета Г. Форда достаточно прост и определялся не столько его «гением», сколько удачными решениями, принятыми им 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 1920-х гг. неизменная и казавшаяся Г. Форду неуязвимой стратегия потерпела фиаско, а место лидера заняла корпорация «Дженерал Моторс», развенувавшая 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 1920-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, налаженный 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 необычайно 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 века. 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 экономии 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. Интеграцию 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. Маккор-мика 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 менеджериальными 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 в особенности компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного бизнеса превратились в корпорации менеджериального типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом отразилось на качестве управления.

Задание.

1. Прочитав приведенную критическую статью, выразите ваше отношение к основным положениям статьи.
2. Как вы понимаете термины «научный менеджмент» и «административный менеджмент».
3. Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей начала двадцатого в развитие теории и практики менеджмента.
4. Найдите сходные черты фордовской управленческой практики с основными положениями школы научного управления и административного управления.

Кейс №2

В 1932г. Была основана японская компания «Мацусита Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Техникс» и «Панасоник».

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

- не хитря, будь честным;
- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;

- относись с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь – мы все берем у общества в долг;
- не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю?» Ответ только один – на общество.

Вопросы

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?
3. Попробуйте продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита, доведя их число до десяти.

Кейс №3

Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «IBM».

- «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».
- «Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».
- «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

Вопросы

1. Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?
2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.

Кейс №4

Японская система менеджмента – одна из самых эффективных в мире. При этом главное ее достоинство – умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответственности за порученное дело.

Именно так реализуется политика организации и управления производством и людьми на всемирно известной фирме «Сони». К основным ее направлениям относятся:

- постановка целей и задач, которые понятны всем: и руководителям, и рабочим. Существует мнение, что это сплочивает персонал компании в коллектив единомышленников;
- сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действовать по обстановке. В то же время механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу дела;
- антибюрократический стиль руководства. В организационной структуре компании при необходимости могут быть созданы на определенный период подразделения, обладающие практически полной административно-хозяйственной самостоятельностью;
- поручение наиболее важных проектов новаторам. На взгляд администрации фирмы, именно одаренный сотрудник, который «горит на работе», может наиболее эффективно и быстро выполнить любое самое трудное задание;
- право младшего по должности не соглашаться со старшим. Речь не идет о прямом неподчинении руководству. Этот принцип означает, что интересы дела имеют на фирме высший приоритет и ради них менеджеру следует поступаться не только личными амбициями, но порой и вековыми традициями уважения старших младшими;
- воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под названием «Сони». Для этого, как и на других японских предприятиях, существует эффективно работающая система пожизненного найма, организуются коллективные формы отдыха и др.

Вопросы

1. Продолжите формулировку принципов менеджмента фирмы «Сони». Что вам представляется заслуживающим внимания, с чем вы не согласны?

2. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы российских компаний?
3. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодолевать?

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания выполнения кейс-задания работ

Описание методики оценивания: при оценке решения кейс-задания наибольшее внимание должно быть уделено тому, насколько полно раскрыто содержание материала, четко и правильно даны ли определения, раскрыто содержание понятий, верно ли использованы научные термины, использованы ли аргументированные доказательства, опыт деятельности, использованы ли ранее приобретенные знания, раскрыты ли причинно-следственные связи, насколько высок уровень умения оперирования научными категориями, анализа информации, владения навыками практической деятельности.

#### **Критерии оценки:**

**Оценка «5» (отлично)** выставляется студенту, если задание грамотно проанализировано, установлены причинно-следственные связи, демонстрируются умения работать с источниками информации, владение навыками практической деятельности, найдено оптимальное решение кейс-задания.

**Оценка «4» (хорошо)** выставляется студенту, если задание проанализировано, установлены определенные причинно-следственные связи, демонстрируются умения работать с источниками информации, владение навыками практической деятельности, найдено решение кейс-задания, но имеет незначительные недочеты.

**Оценка «3» (удовлетворительно)** выставляется студенту, если задание проанализировано поверхностно, не установлены причинно-следственные связи, демонстрируются слабые умения работать с источниками информации, неуверенное владение навыками практической деятельности, найдено решение кейс-задания, но имеет значительные недочеты.

**Оценка «2» (неудовлетворительно)** выставляется студенту, если задание не проанализировано, не установлены причинно-следственные связи, демонстрируется отсутствие умения работать с источниками информации, не сформированы навыки практической деятельности, решение кейс-задания не найдено.

### **Зачет**

Зачет является оценочным средством для всех этапов освоения компетенций.

Примерные вопросы к зачету, 4 курс / 7 семестр

1. Понятие, виды, эффективность управления. Управленческий процесс и его элементы.
2. Методы осуществления управленческой деятельности. Эффективность управления.
3. Сущность и содержание понятия «менеджмент». Цели и задачи менеджмента;
4. Менеджер и его функции;
5. История возникновения и развития менеджмента за рубежом.
6. Современный международный менеджмент.
7. Современный российский менеджмент.
8. Основные принципы и функции менеджмента.
9. Стратегическое планирование как функция менеджмента. Перспективные и стратегические планы.
10. Контроль над реализацией стратегического планирования.
11. Понятие мотивации и мотивы человеческой деятельности.
12. Экономические и неэкономические способы стимулирования.
13. Контроль как функция управления. Принципы контроля.
14. Виды управленческого контроля: внешний и внутренний контроль.

15. Понятие и признаки организации. Виды социальных организаций.
16. Основные законы организации.
17. Коммерческие и некоммерческие организации.
18. Среда и инфраструктура организации: внутренняя и внешняя среда организации.
19. Среда и инфраструктура организации: договорная среда менеджмента.
20. Организационная культура в системе менеджмента.
21. Зарубежный опыт в формировании организационной культуры.
22. Общая структура организации: жесткие организационные структуры.
23. Дивизионная и адаптивная организационные структуры.
24. Понятие «руководитель»: виды и функции.
25. Качества современного руководителя: права и обязанности.
26. Понятие, типы и функции подчиненных.
27. Процесс коммуникации и эффективность менеджмента.
28. Межличностные и организационные коммуникации.
29. Понятие, признаки и виды трудового коллектива.
30. Процесс развития коллектива.
31. Понятие, виды, формы организационных конфликтов.
32. Стратегия развития организационных конфликтов.
33. Понятие управленческой структуры. Факторы, влияющие на управленческую структуру.
34. Понятие управленческого взаимодействия.
35. Управленческие полномочия: централизация и децентрализация управленческих полномочий.
36. Типы и виды управленческих полномочий.
37. Понятие персонала: численность и структура.
38. Методы подбора персонала. Способы рационализации персонала. Линейные и функциональные структуры управления.
39. Сетевые и кольцевые управленческие структуры.
40. Бюрократическая организация и концепции ее управления.
41. Коллективное управление и делегирование прав подчиненным.
42. Управленческие решения в процессе управления. Виды управленческих решений.
43. Реализация управленческих решений.
44. Производственный менеджмент. Техничко-производственная база предприятия.
45. Организация производственного процесса.
46. Рабочее место и условия труда.
47. Управление качеством. Понятие качества и его основные элементы.
48. Сертификация и стандартизация как элемент управления качеством.
49. Понятие и виды инноваций. Этапы инновационного процесса.
50. Организационные формы инновационной деятельности.
51. Управление информацией в организации.
52. Этапы обмена информацией.

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания выполнения зачета

При оценке ответа на зачете максимальное внимание должно уделяться тому, насколько полно раскрыто содержание материала, четко и правильно даны определения, раскрыто содержание понятий, насколько ответ самостоятельный, использованы ли ранее приобретенные знания, раскрыты ли причинно-следственные связи, насколько высокий уровень умения оперирования научными категориями, анализа информации.

При оценивании зачета учитываются результаты всей практической деятельности студентов в рамках дисциплины в течение семестра. Зачет выставляется при условии правильного выполнения в полном объеме всех заданий.

Критерии оценки:

«зачтено» выставляется студенту, если студент дал полные, развернутые ответы на все теоретические вопросы, продемонстрировал знание функциональных возможностей,

терминологии, основных элементов, умение применять теоретические знания при выполнении практических заданий. Все задания и практические работы за семестр выполнены полностью без неточностей и ошибок;

«не зачтено» выставляется студенту, если ответ на теоретические вопросы свидетельствует о непонимании и крайне неполном знании основных понятий и методов. Обнаруживается отсутствие навыков применения теоретических знаний при выполнении практических заданий. Студент допустил грубые ошибки при выполнении практических работ в семестре или не выполнил задания.

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

### **5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

#### **Основная литература**

1. Менеджмент : учебник / Т.В. Вырупаева, Л.С. Драганчук, О.Л. Егошина и др. ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Сибирский Федеральный университет. - Красноярск : СФУ, 2016. - 380 с.- URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497293>
2. Акмаева, Р.И. Менеджмент : учебник / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова, А.П. Лунев. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 442 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959>

#### **Дополнительная литература**

1. Маслова, Е.Л. Менеджмент : учебник / Е.Л. Маслова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 333 с. : табл., схем., ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02414-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452863>

### **5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины**

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/>.
2. Электронная библиотечная система «Лань» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/>.
3. Университетская библиотека онлайн biblioclub.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/>.
4. Электронная библиотека УУНиТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elib.bashedu.ru/>.
5. Российская государственная библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rsl.ru/>.
6. Национальная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn--90ax2c.xn--p1ai/viewers/>.
7. Национальная платформа открытого образования proed.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://npoed.ru/>.
8. Электронное образование Республики Башкортостан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://edu.bashkortostan.ru/>.
9. Информационно-правовой портал Гарант.ру [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>.

## Программное обеспечение

1. Office Professional Plus - Договор №0301100003620000022 от 29.06.2020, Договор № 2159-ПО/2021 от 15.06.2021, Договор №32110448500 от 30.07.2021
2. Windows - Договор №0301100003620000022 от 29.06.2020, Договор № 2159- ПО/2021 от 15.06.2021, Договор №32110448500 от 30.07.2021
3. Браузер Google Chrome - Бесплатная лицензия  
[https://www.google.com/intl/ru\\_ALL/chrome/privacy/eula\\_text.html](https://www.google.com/intl/ru_ALL/chrome/privacy/eula_text.html)
4. Браузер Яндекс - Бесплатная лицензия [https://yandex.ru/legal/browser\\_agreement/index.html](https://yandex.ru/legal/browser_agreement/index.html)

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

Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Аудитория 11(БФ)	Лекционная, Семинарская, Для консультаций, Для контроля и аттестации	Источник бесперебойного питания апс, компьютеры в сборе, учебная мебель, доска. Программное обеспечение 1. Office Professional Plus 2. Windows
Аудитория 21(БФ)	Для хранения оборудования	Мебель.
Аудитория 30(БФ)	Для самостоятельной работы	Учебная мебель, компьютеры в сборе, принтер сапон, учебно-методические материалы. Программное обеспечение 1. Office Professional Plus 2. Windows
Аудитория 40(БФ)	Лекционная, Семинарская, Для консультаций, Для контроля и аттестации	Проектор aser, доска, учебная мебель, настенный экран.
Аудитория 42(БФ)	Для самостоятельной работы	Компьютеры в сборе, принтер сапон, учебно-методические материалы, учебная мебель. Программное обеспечение 1. Office Professional Plus 2. Windows 3. Браузер Google Chrome 4. Браузер Яндекс