

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный  
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Факультет «Финансы и кредит»

Кафедра финансов

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методические рекомендации**

по организации самостоятельной работы обучающихся  
по направлению 38.03.01 Экономика

Краснодар  
КубГАУ  
2021

*Составители:* Ю. Е. Стукова, П. Ф. Парамонов, Д. К. Иваницкий, В. С. Колесник

**Менеджмент** : метод. рекомендации / сост. Ю. Е. Стукова, П. Ф. Парамонов, Д. К. Иваницкий, В. С. Колесник. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 71 с.

В методических рекомендациях представлены вопросы для подготовки к опросу и самостоятельному составлению конспектов, практические задания и тесты с разбивкой по темам: эволюция развития и современное состояние менеджмента; внутренняя и внешняя среда организации; методы и функции управления; организационные структуры управления; коммуникации в системе управления и другим. Предложена тематика вопросов для самостоятельной подготовки докладов-презентаций. Представлены типовые таблицы для самостоятельного выполнения проектно-творческого задания по оценке внутренней и внешней среды организации.

Предназначены для обучающихся по направлению 38.03.01 Экономика.

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета «Финансы и кредит» Кубанского госагроуниверситета, протокол № 10 от 18 июня 2021 г.

Председатель методической  
комиссии

О. А. Герасименко

- © Стукова Ю. Е.,  
Парамонов П. Ф.,  
Иваницкий Д. К.,  
Колесник В. С., составление,  
2021  
ФГБОУ ВО «Кубанский
- © государственный аграрный  
университет имени  
И. Т. Трубилина», 2021

# 1 ЭВОЛЮЦИЯ РАЗВИТИЯ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

## Вопросы для подготовки к опросу

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

## Темы докладов-презентаций

1. Образ современного менеджера.
2. Менеджмент как наука и искусство.
3. Великие ученые о роли и значении управления.
4. Изобретения, повлиявшие на развитие менеджмента и промышленности в XVIII-XIX вв.
5. Основные предпосылки возникновения первых научных теорий управления в США.
6. Период развития управленческой мысли: Древний мир, Средневековье и Эпоха Возрождения.
7. Период развития управленческой мысли: Доиндустриальная эпоха, начало индустриальной эпохи.
8. Период развития управленческой мысли: Индустриальная эпоха, Постиндустриальная эпоха.
9. Сравнительная оценка американской, японской и российской моделей менеджмента.
10. Сравнительная оценка немецкой, английской, канадской и австралийской моделей менеджмента.

11. Сравнительная оценка японской, китайской и корейской моделей менеджмента.

12. Основоположник функций менеджмента – А. Файоль.

13. Известные зарубежные менеджеры: опыт управления.

14. Роль промышленной революции в развитии теории и практики управления.

15. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента в России.

### **Тестовые задания**

1. Метод исследования \_\_\_\_\_ заключался в расчленении процесса физического труда и его организации на составные части с последующим анализом этих частей.

- а. А. Файоля
- б. А. Маслоу
- в. Ф. Тейлора
- г. М. Вебера

2. Автором концепции «узкой базы» в отечественной теории управления был ...

- а. А. А. Богданов
- б. А. К. Гастев
- в. Н. А. Витке
- г. П. М. Керженцев

3. Автором теории иерархии потребностей в менеджменте был ...

- а. Ф. Герцберг
- б. Д. Макклелланд
- в. А. Маслоу
- г. Д. Макгрегор

4. Определение таких понятий управления, как «информация», «система» и «системный подход», «обратная связь», состоялось в рамках развития ...

- а. административной школы
- б. ситуационного подхода
- в. школы человеческих отношений
- г. школы «Наука управления»

5. Создателем концепции «физиологического оптимума» в отечественной истории управления был ...

- а. А. К. Гастев
- б. О. А. Ерманский
- в. А. А. Богданов
- г. П. М. Керженцев

6. Автором теории «административной емкости» в отечественной истории управления был ...

- а. Ф. Р. Дунаевский
- б. А. А. Богданов
- в. Н. А. Витке
- г. А. К. Гастев

7. Идея разделения всех функций управления на общие и специфические, сформулированная в рамках административной школы управления, принадлежит ...

- а. М. Веберу
- б. Ф. Тейлору
- в. А. Файолю
- г. Э. Мэйо

8. График, по которому каждый рабочий мог проследить за результатами своего труда и размером заработка за час, день, неделю, в менеджменте был предложен ...

- а. Ф. Герцбергом
- б. Ф. Гилбретом
- в. А. Файолем
- г. Г.Л. Ганнтом

9. В истории развития менеджмента под управленческой революцией понимается ...

- а. сопротивление менеджеров организации установленным правилам
- б. переход от одного качественного состояния менеджмента к другому
- в. переход от одного политического режима в стране к другому
- г. переход от феодализма к капитализму в экономике

10. Понятие социальной системы, основанной на взаимном сотрудничестве, было введено в рамках ...

- а. школы человеческих отношений
- б. административной школы
- в. школы науки управления
- г. бюрократического подхода к управлению

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- а. корпоративный дух

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

### **Вопросы для подготовки конспекта**

1. Научные подходы и школы в развитии менеджмента.
2. История развития отечественного управления.
3. Особенности современного российского менеджмента.

## **2 ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Вопросы для подготовки к опросу**

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

### **Темы докладов-презентаций**

1. Сравнительная характеристика миссий организаций: примеры российских и зарубежных организаций.
2. Модель функционирования организации.
3. Организация – основное звено рыночной экономики.
4. Формальная организация: понятие, сущность, примеры.
5. Неформальная организация: понятие, сущность, примеры.

6. Характеристика объектов управления организации.
7. Характеристика субъектов управления организации.
8. Характеристика факторов, составляющих внутреннюю среду организации.
9. Характеристика факторов, составляющих внешнюю среду организации (региона, страны).
10. Условия и причины возникновения организации. Организация как открытая система.

### **Тестовые задания**

1. Совокупность установившихся традиций, символов, ценностей, верований, определяющих характер взаимоотношений и поведения людей в организации, называется в менеджменте термином ...
  - а. «правовой статус»
  - б. «организационная культура»
  - в. «организационная структура»
  - г. «композиция организации»
  
2. Размер организации в менеджменте обычно определяется ...
  - а. количеством цехов
  - б. числом видов выпускаемой продукции
  - в. размером уставного капитала
  - г. числом работающих в ней людей
  
3. Взаимозаменяемость компонентов и способов жизнедеятельности организации как системы доказывает факт наличия у нее свойства ...
  - а. сложности
  - б. целостности
  - в. надежности функционирования
  - г. инерционности
  
4. Составляющая внутренней среды организации, характеризующаяся наличием разнообразных по природе связей, специализированным разделением труда, числом ступеней и звеньев управления, называется ...
  - а. организационной структурой управления
  - б. организационной культурой

- в. документооборотом организации
- г. персоналом организации

5. Количественная определенность как свойство организации означает ...

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

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

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

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

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

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

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

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

- а. экологических
- б. социально-культурных

- в. политико-правовых
- г. экономических

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

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

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

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

12. К входящим ресурсам организации не относятся ...

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

13. Под процессом трансформации в рассмотрении организации как открытой системы понимается процесс ...

- а. реализации товаров и услуг, произведенных организацией, на рынках сбыта
- б. превращения входящих ресурсов в готовые товары и услуги
- в. накопления сырья и материалов на складах организации
- г. взаимодействия организации с внешней средой

14. Начальник цеха по отношению к бригаде этого цеха является ...

- а. субъектом управления
- б. объектом управления
- в. источником обратной связи
- г. субъектом обратной связи

15. Социокультурные факторы – это ...
- а. стереотипы поведения, уровень образования
  - б. уровень доходов населения
  - в. политическая стабильность
  - г. поддержка предпринимательства

#### **Вопросы для подготовки конспекта**

1. Сущность и цели управления организацией.
2. Внутренняя среда организации и переменные ее составляющие.
3. Характеристика внешней среды организации: факторы прямого и косвенного воздействия.

### **3 МЕТОДЫ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ**

#### **Вопросы для подготовки к опросу**

1. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы планирования.
2. Дайте характеристику функции «планирование».
3. Дайте характеристику функции «организация».
4. Дайте характеристику функции «мотивация».
5. Перечислите и охарактеризуйте элементы материальной и нематериальной мотивации.
6. Дайте характеристику функции «контроль».
7. Классифицируйте основные виды контроля.
8. Охарактеризуйте специальные функции менеджмента.
9. Охарактеризуйте вспомогательные функции менеджмента.
10. Особенности применяемых методов управления современными предприятиями в сфере торговли и услуг.
11. Особенности управления современными предприятиями в сфере производства товаров.
12. Выделите сущность делегирования полномочий.

#### **Темы докладов-презентаций**

1. Стереотип российского руководителя.
2. Стереотип руководителя в европейских странах, США, Китае, Японии.

3. Искусство общения менеджера.
4. Классификация функций менеджмента. Управленческий цикл.
5. Процедура разработки стратегического плана организации. Проблемы формирования стратегического плана в условиях неопределенности внешней среды.
6. Контрольная функция менеджмента: соотношение самоконтроля работника и контроля со стороны начальства.
7. Сравнительная характеристика видов контроля.
8. Соотношение разных видов вознаграждения при мотивации сотрудников.
9. Сравнительная характеристика традиционных, современных теорий мотивации

### **Тестовые задания**

1. Материальная мотивация является основой \_\_\_\_\_ методов менеджмента.
  - а. социально-психологических
  - б. экономических
  - в. социально-экономических
  - г. административных
  
2. В основе подразделения методов менеджмента на три группы: административные (организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические – лежат ...
  - а. принципы управления
  - б. этические нормы и правила
  - в. тенденции развития объекта управления
  - г. способы воздействия на управляемую систему
  
3. Законодательные акты, регулирующие права и обязанности объекта управления и определяющие рамочные условия для функционирования предприятий, относятся к \_\_\_\_\_ методам управления на макроуровне.
  - а. экономическим
  - б. социальным
  - в. государственным
  - г. административным (организационно-распорядительным)

4. Систему организационных и правовых отношений регулируют \_\_\_\_\_ методы менеджмента.

- а. социальные
- б. психологические
- в. административные (организационно-распорядительные)
- г. экономические

5. Эффективную деятельность системы управления любого уровня на основе ее оптимальной организации обеспечивают \_\_\_\_\_ методы менеджмента.

- а. экономические
- б. социальные
- в. психологические
- г. административные (организационно-распорядительные)

6. Экспериментальные исследования относятся к группе \_\_\_\_\_ методов управления.

- а. социально-экономических
- б. социально-психологических
- в. административных
- г. организационно-распорядительных

7. Властная мотивация является основой \_\_\_\_\_ методов менеджмента.

- а. организационно-распорядительных
- б. воспитательных
- в. экономических
- г. социально-психологических

8. Регламентирование времени выполнения работ работниками в организации относится к \_\_\_\_\_ методам менеджмента.

- а. социально-экономическим
- б. экономическим
- в. административным (организационно-распорядительным)
- г. социально-психологическим

9. Выполнение поставленного работником задания и получение за него материального вознаграждения предполагают \_\_\_\_\_ методы управления.

- а. социально-психологические
- б. экономические
- в. административные
- г. воспитательные

10. Основным назначением планирования как инструмента экономических методов управления является ...

- а. организация и координация трудовой деятельности работников
- б. формирование целей предприятия и определение средств достижения этих целей
- в. регламентирование ответственности подразделений
- г. регулирование межличностных отношений в коллективе

11. Разработка ценовой политики в производственном подразделении организации относится к \_\_\_\_\_ методам управления.

- а. социально-экономическим
- б. социально-психологическим
- в. экономическим
- г. административным

12. Применение прогрессивной системы оплаты труда в организации относится к экономическим методам ...

- а. наказания
- б. планирования
- в. поощрения
- г. финансирования

13. Примером согласительной формы проявления административных (организационно-распорядительных) методов управления является ...

- а. совет
- б. рекомендация
- в. запрет
- г. компромисс

14. К административным методам организационного воздействия в менеджменте относится ...

- а. указание
- б. разъяснение
- в. инструктирование
- г. приказ

15. Примером проявления административных методов управления в форме рекомендации является ...

- а. консультация
- б. компромисс
- в. совет
- г. приказ

#### **Вопросы для подготовки конспекта**

1. Методы управления.
2. Функция управления «планирование».
3. Функция управления «организация».
4. Функция управления «мотивация».
5. Функция управления «контроль».
6. Функция управления «координация».

## **4 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

#### **Вопросы для подготовки к опросу**

1. Опишите основные элементы структуры управления.
2. Перечислите основные требования, предъявляемые к структуре управления.
3. Выделите основные черты бюрократических структур управления.
4. Линейно-функциональная структура управления: преимущества и недостатки.
5. Выделите основные черты адаптивных структур управления.
6. Матричная структура управления: преимущества и недостатки.
7. Выделите основные черты инновационных структур управления.

8. Приведите характеристику многомерных структур управления.

9. Назовите особенности построения организационных структур управления в настоящее время?

### **Темы докладов-презентаций**

1. Роль организационных структур управления в современных условиях.

2. Делегирование полномочий и норма управляемости как фактор эффективной деятельности предприятия.

3. Эволюция развития организационных структур управления.

4. Характеристика современных структур управления.

5. Сравнительная характеристика типов организационных структур.

6. Бюрократическая структура управления: теория и практика.

7. Сравнительная характеристика адаптивных организационных структур управления.

### **Тестовые задания**

1. В организациях существуют одновременно \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ организационные структуры управления.

- а. формальная
- б. иерархическая
- в. неформальная
- г. органическая

2. К основным процессам, связанным с организационным проектированием, относятся \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ .

- а. композиция
- б. идентификация
- в. интеграция
- г. структуризация

3. Направлениями департаментизации как процесса организационного обособления структурных подразделений являются ...

- а. разделение работ по уровням иерархии
- б. группирование работ вокруг ресурсов
- в. группирование работ вокруг результата деятельности
- г. координация работ по стадиям производства продукта

4. Организационная структура управления по вертикали расчленяется на \_\_\_\_\_ управления, по горизонтали – на \_\_\_\_\_ управления.

- а. ступени
- б. полюсы
- в. звенья
- г. центры

5. Общая тенденция к децентрализации «электронного интеллекта» на уровне предприятия ведет к \_\_\_\_\_ или \_\_\_\_\_ объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях управления.

- а. ликвидации
- б. расширению
- в. изменению
- г. сокращению

6. При объединении на временной основе ряда взаимосвязанных предприятий возникает необходимость усиления функций \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ в системах менеджмента других компаний, входящих в сеть.

- а. планирования
- б. координации
- в. адаптации
- г. мотивации

7. Сущность метода организационного моделирования заключается в разработке формализованных отображений \_\_\_\_\_ по уровням управления системы, которые служат основой для выбора вариантов построения организационной структуры управления.

- а. функций
- б. целей
- в. задач
- г. договорных отношений

8. Для каждой организации существует своя организационная структура управления, конкретное выражение которой проявляется в ...

- а. стандартах деятельности работников управления
- б. документах организационного регламентирования
- в. тарифно-квалификационных справочниках
- г. штатном расписании и составе работников

9. Наилучшая структура управления – это та, которая в большей мере отвечает \_\_\_\_\_ организации, а также воздействующим на нее ...

- а. системам мотивации
- б. целям и задачам
- в. внутренним и внешним факторам
- г. системам контроля

10. Если на нижних уровнях производственной структуры (в бригаде, на рабочем участке) управление осуществляется по схеме \_\_\_\_\_ руководства, то чем выше этот уровень, тем выше удельный вес (по решаемым задачам, по штатной численности) \_\_\_\_\_ руководства.

- а. линейного
- б. функционального
- в. целевого
- г. линейно-функционального

11. Региональная специализация как разновидность дивизиональной структуры облегчает решение проблем, связанных с ...

- а. местным законодательством
- б. повышением согласованности действий сотрудников
- в. нуждами потребителей
- г. диверсификацией деятельности фирмы

12. Ключевыми фигурами в управлении организацией с дивизиональной структурой становятся не \_\_\_\_\_, а \_\_\_\_\_.

- а. руководители функциональных подразделений
- б. менеджеры высшего звена управления
- в. менеджеры, возглавляющие производственные отделения
- г. консультанты

13. Преимуществами функциональной структуры считаются ...

- а. эффективность управления за счет высокой специализации персонала
- б. оперативное реагирование на изменение внешних условий
- в. централизованный контроль за стратегическими решениями
- г. хорошие условия для роста генеральных менеджеров

14. Комбинация \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ департаментизации создает возможность для оптимального разделения управленческого труда.

- а. линейной
- б. дивизиональной
- в. функциональной
- г. отделенческой

15. В условиях дивизиональной организационной структуры управления могут проявляться такие ее недостатки, как ...

- а. дублирование решений
- б. превышение норм управляемости
- в. неустойчивость к воздействию среды
- г. избыток согласования

### **Вопросы для подготовки конспекта**

1. Классификация организаций. Процесс формирования организационных структур.
2. Линейная структура управления. Функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура управления.
3. Проектная структура управления. Матричная структура управления.
4. Дивизионная структура управления. Комбинированная структура управления.

### **Задания для самостоятельного решения**

#### **Кейс-задание 1**

На основе представленных ниже информационных данных и штатного расписания сельскохозяйственной организации разработайте и представьте графический вариант производственной, организационной и управленческой структуры хозяйства.

Исходные данные:

Сельскохозяйственное предприятие ООО «Восток», расположенное в центральной части Краснодарского края, специализируется на производстве продукции растениеводства и животноводства.

Отрасль растениеводства хозяйства включает полеводство (возделываются озимая пшеница, озимый ячмень, кукуруза, сахарная свекла, подсолнечник), кормовые культуры собственного производства, овощеводство, садоводство.

Отрасль животноводства представлена скотоводством (производятся молоко и мясо КРС), свиноводством и пчеловодством.

В качестве подсобного (промышленного) производства в хозяйстве действует пилорама и стройбригада, которая помимо ремонта и строительства производственных объектов также обслуживает нужды капитального строительства работников хозяйства. С целью обеспечения сельскохозяйственных животных полноценным рационом на предприятии помимо выращивания кормовых культур также своими силами осуществляют изготовление комбикормов.

Производственная инфраструктура ООО «Восток» представлена складским хозяйством (материальный склад, склад минеральных удобрений и ядохимикатов, склад семенного зерна, нефтесклад), машинным двором, ремонтной мастерской, автогаражом, заправкой ГСМ, электроцехом, стройцехом, насосной станцией, мехтоком.

В рамках социальной инфраструктуры можно выделить столовую для работников предприятия, фирменный магазин, продовольственный склад, два детских сада, дом культуры.

*Образец типового штатного расписания организации*

**Общество с ограниченной ответственностью «Восток»**

Штатное расписание от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**УТВЕРЖДЕНО**

приказом организации от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № 17/2

штат в количестве \_\_ единицы

№ п/п	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория)	Количество, ед.	Тарифная ставка, руб.	Надбавки, руб.	Всего, руб.
<i>A</i>	<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<b>Администрация</b>					
1	Руководитель	1			
2	Заместитель руководителя по производству	1			

3	Заместитель руководителя по сбыту продукции	1			
4	Секретарь	1			
5	Ст. диспетчер	1			
6	Диспетчер–оператор	1			
7	Заведующий хозяйством	1			
8	Заведующий материальным складом	1			
9	Юрисконсульт	1			
10	Инспектор по кадрам	1			
	Итого				
<b>Агрономическая служба</b>					
11	Главный агроном	1			
12	Агроном–семеновод	1			
13	Агроном–энтомолог	1			
14	Агрохимик	1			
	Итого				
<b>Зоотехническая служба</b>					
15	Главный зоотехник	1			
16	Зоотехник–селекционер	1			
17	Зоотехник по племенному учету	1			
	Итого				
<b>Ветеринарная служба</b>					
18	Главный ветврач	1			
19	Ветврач–инфекционист (по эпизоотиям)	1			
	Итого				
<b>Инженерно-техническая служба</b>					
20	Главный инженер	1			
21	Инженер по ремонту с.-х. машин	2			
22	Заведующий гаражом	1			
23	Инженер по охране труда и технике безопасности	1			
	Итого				
<b>Электрохозяйство</b>					
24	Главный энергетик	1			
25	Электромеханик по ремонту оборудования	1			
26	Электромеханик по обслуживанию оборудования	1			
	Итого				
<b>Стройбригада</b>					
27	Старший инженер–строитель	1			
28	Техник–проектировщик	1			
	Итого				
<b>Экономическая служба</b>					
29	Главный экономист	1			
30	Старший экономист по труду	1			
31	Экономист	1			
	Итого				

Бухгалтерия					
32	Главный бухгалтер	1			
33	Заместитель главного бухгалтера	1			
34	Бухгалтер расчетного отдела	4			
35	Оператор ЭВМ	4			
36	Кассир	1			
	Итого				
Отделение № 1					
37	Управляющий отделением	1			
38	Бухгалтер отделения	1			
39	Бригадир ТПБ-1*	1			
40	Агроном	1			
41	Механик	1			
42	Рабочие	36			
43	Заведующий МТФ-1** на отделении № 1	1			
44	Ветврач	1			
45	Зоотехник	1			
46	Учетчик	1			
47	Рабочие	47			
48	Заведующий МТФ-2	1			
49	Ветврач	1			
50	Зоотехник	1			
51	Учетчик	1			
52	Рабочие	77			
53	Заведующий пчелофермой	1			
54	Ветврач	1			
55	Учетчик	1			
56	Рабочие	11			
	Итого				
Отделение № 2					
57	Управляющий отделением	1			
58	Бухгалтер отделения	1			
59	Бригадир ТПБ-2	1			
60	Агроном	1			
61	Механик	1			
62	Рабочие	41			
63	Заведующий МТФ-3	1			
64	Ветврач	1			
65	Зоотехник	1			
66	Учетчик	1			
67	Рабочие	50			
68	Заведующий МТФ-4	1			
69	Ветврач	1			
70	Зоотехник	1			
71	Учетчик	1			
72	Рабочие	44			
	Итого				

Отделение № 3					
73	Управляющий отделением	1			
74	Бухгалтер отделения	1			
75	Бригадир ТПБ-3	1			
76	Агроном	1			
77	Механик	1			
78	Рабочие	46			
79	Заведующий СТФ-1***	1			
80	Ветврач	1			
81	Зоотехник	1			
82	Учетчик	1			
83	Рабочие	61			
84	Заведующий СТФ-2	1			
85	Ветврач	1			
86	Зоотехник	1			
87	Учетчик	1			
88	Рабочие	51			
	Итого				
Отделение № 4					
89	Управляющий отделением	1			
90	Бухгалтер отделения	1			
91	Бригадир ТПБ-4	1			
92	Агроном	1			
93	Механик	1			
94	Рабочие	27			
95	Заведующий СТФ-3	1			
96	Ветврач	1			
97	Зоотехник	1			
98	Учетчик	1			
99	Рабочие	23			
100	Заведующий ПТФ-1****	1			
101	Ветврач	1			
102	Зоотехник	1			
103	Учетчик	1			
104	Рабочие	9			
	Итого				
	ВСЕГО				

\*ТПБ – тракторно-полеводческая бригада

\*\*МТФ – молочно-товарная ферма

\*\*\*СТФ – свиноводческая ферма

\*\*\*\*ПТФ – птицеводческая ферма

## Кейс-задание 2

На основе данных кейс-задания 1 и нижеприведенной информации провести анализ экономической эффективности существующей структуры управления.

Исходные данные:

- площадь сельскохозяйственных угодий – 9412 га;
- производственные затраты за год – 148674 тыс. руб.;
- полная себестоимость продукции за год – 100413 тыс. руб.;
- фонд оплаты труда работников за год – 45165 тыс. руб.;
- расходы на оплату труда работников управления за год – 9748 тыс. руб.;
- затраты на управление за год – 32567 тыс. руб.;
- стоимость валовой продукции за год – 282402 тыс. руб.;
- выручка от продажи продукции за год – 188268 тыс. руб.

Методические пояснения:

Результаты труда работников управления в большинстве случаев не поддаются прямому измерению и могут быть выражены только косвенно через конечные результаты работы всего предприятия.

Существует 4 группы показателей для оценки экономической эффективности управления.

1. Общие результативные показатели:

1.1. производство валовой продукции (выручки, прибыли от продаж) в расчете на 1 га сельскохозяйственных угодий, тыс. руб.;

1.2. производство валовой продукции (выручки, прибыли от продаж) в расчете на 1 среднесписочного работника, тыс. руб.;

1.3. уровень производственной рентабельности ( $R_{пр}$ ), %:

$$R_{пр} = \frac{СВП - ПЗ}{ПЗ} * 100, \quad (1)$$

где  $СВП$  – стоимость валовой продукции, тыс. руб.;

$ПЗ$  – производственные затраты, тыс. руб.;

1.4. уровень коммерческой рентабельности ( $R_{комм}$ ), %:

$$R_{комм} = \frac{B - СБ_{полн}}{СБ_{полн}} * 100, \quad (2)$$

где  $B$  – выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

$СБ_{полн}$  – полная себестоимость продукции с учетом внепроизводственных и накладных расходов, тыс. руб.

2. Показатели производительности управленческого труда:

2.1 произведено валовой продукции на 1 работника аппарата управления, тыс. руб.;

2.2 получено выручки в расчете на 1 работника аппарата управления, тыс. руб.

2.3 получено прибыли в расчете на 1 работника аппарата управления, тыс. руб.

3. Показатели экономичности аппарата управления:

3.1 удельный вес расходов на оплату труда работников аппарата управления в общехозяйственном фонде оплаты труда, %;

3.2 удельный вес затрат на управление в полной себестоимости продукции, %;

3.3 приходится основных работников хозяйства в расчете на 1 работника аппарата управления, чел.

4. Показатели организации структуры управления:

4.1 фактическое соотношение между руководителями, специалистами и техническими исполнителями;

*Считается, что успешная работа аппарата управления предприятия возможна при условии, когда это соотношение равно 1:2:2, т.е. на 1<sup>го</sup> руководителя приходится не менее 2<sup>х</sup> специалистов и 2<sup>х</sup> технических исполнителей.*

4.2 число ступеней аппарата управления;

4.3 степень централизации функций общехозяйственного руководства и обслуживания, т.е. отношение числа административных работников централизованной части аппарата управления к общему числу административных работников управления ( $C_u$ ):

$$C_u = \frac{P_{u \text{ адм}}}{P_{\text{всего адм}}} = \frac{IV \text{ ступень} + III \text{ ступень}}{IV \text{ ступень} + III \text{ ступень} + II \text{ ступень} + I \text{ ступень}}. \quad (3)$$

*К централизованной части аппарата управления ( $P_{u \text{ адм}}$ ) относятся работники, выполняющие функции общехозяйственного руководства и обслуживания (руководитель предприятия и его заместители, начальник отдела кадров, юрисконсульт и т.д.), а также руководители функциональных служб и отделов (главные специалисты агро- и зоотехнического отделов, инженерной службы, центральной бухгалтерии и т.д.) – то есть работники IV и III ступеней управления. В знаменателе формулы ( $P_{\text{всего адм}}$ ) берется численность всех линейных руководителей организации (включая управляющих отделениями, бригадиров и зав. фермами).*

4.4 степень централизации отдельных функций управления (например, функции бухучета, административного руководства, агро- и зооинженерного обслуживания):

$$C_{ци} = \frac{P_{ци}}{P_{всего\ i}}, \quad (4)$$

где  $P_{ци}$  – число работников, выполняющих данную функцию управления в централизованной части аппарата управления;

$P_{всего\ i}$  – общее число работников, выполняющих эту функцию в рамках организации.

*Считается, что значение коэффициента централизации от 0,5 и выше характеризует высокую степень централизации функций управления. И наоборот, значение коэффициента от 0,2 до 0,3 показывает низкий уровень централизации управления на предприятии. Это имеет место в организациях с многоступенчатой структурой управления, с невысоким уровнем специализации управленческого труда. При совершенствовании структуры управления необходимо добиваться централизации таких функций управления, как оперативное руководство, бухгалтерский учет, материально-техническое снабжение и сбыт.*

4.5 число линейных и функциональных связей для каждого руководителя и в целом по аппарату управления;

4.6 соотношение между линейными и функциональными связями;

*Например, на главного агронома приходится 3 линейных и 12 функциональных связи, на главного зоотехника – 2 линейных и 22 функциональных связи (расчет функциональных связей ведется только для главных специалистов). Всего по хозяйству насчитывается 13 линейных и 115 функциональных связей. Таким образом, на 1 линейную связь приходится 8,8 функциональных связей.*

*В территориальных структурах управления функциональные связи преобладают над линейными. При переходе на отраслевую структуру управления это соотношение меняется в пользу линейного соподчинения.*

4.7 численность работников, находящихся в прямом линейном подчинении руководителя хозяйства, руководителей внутрихозяйственных подразделений и в том числе руководителей бригад, ферм, отрядов и звеньев.

*Например, на руководителя хозяйства приходится 24 человека, на управляющего отделением – 5 человек, на бригадира ТПБ – 2 человека и т.д.*

### *Справочная информация*

Лучшая управляемость сельскохозяйственным предприятием достигается при наличии не более 4–5 отделений.

Лучшая управляемость отделениями достигается при наличии в них не более 2–3 первичных производственных подразделений.

Лучшая управляемость цехом достигается при наличии в нем не более 5–6 отрядов (ферм).

Рекомендуемые нормы управляемости, т.е. число работников, непосредственно подчиненных одному руководителю, позволяющее наиболее эффективно выполнять управленческие функции при нормальной интенсивности труда:

- для руководителя хозяйства и его заместителей – 5–10 человек;
- для управляющих отделением, бригадиров комплексных бригад – 4–8 человек;
- для начальников цехов – 8–10 человек;
- для бригадиров, зав. фермами, начальников отрядов – 20–40 рядовых работников с учетом находящихся в их подчинении 2–3 помощников – специалистов;
- для звеньевых механизированных звеньев (не освобожденных) – от 3 до 9 человек;
- для звеньевых полеводческих звеньев (не освобожденных) – от 10 до 20 человек.

## **5 КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ**

### **Вопросы для подготовки к опросу**

1. Перечислите и дайте характеристику этапам коммуникационного процесса.
2. Перечислите виды коммуникационных сетей.
3. Выделите особенности прохождения информационных потоков в коммуникационных сетях различного типа.

4. Выделите наиболее эффективные приемы устранения коммуникативных барьеров.

5. Проанализируйте эффективность применения различных способов делового общения.

6. Охарактеризуйте влияние современных технических средств на эффективность коммуникационных процессов.

7. Раскройте сущность понятия «организационная культура».

8. Выделите основные факторы, определяющие организационную культуру.

9. Сформулируйте отличия между субъективной и объективной организационной культурой.

10. Раскройте сущность понятий «корпоративная культура», «профессиональная этика».

### **Темы докладов-презентаций**

1. Эволюция видов и форм коммуникаций.

2. Вербальная коммуникация.

3. Невербальная коммуникация.

4. Кинесика и проксемика в деловых переговорах.

5. Коммуникационные барьеры и их преодоление.

6. Предпосылки возникновения организационной культуры.

7. Особенности взаимодействия менеджмента и культуры.

8. Национальная культура России.

9. Имидж организации и имидж человека.

10. Искусство общения в работе менеджера.

### **Тестовые задания**

1. В менеджменте информация, закодированная с помощью символов в коммуникационном процессе, называется ...

- а. посланием
- б. сообщением
- в. каналом связи
- г. шифром

2. Кодирование информации и выбор канала связи как этап коммуникационного процесса включает ...

- а. отбор информации для сообщения
- б. формирование идеи
- в. формирование сообщения

г. передачу сообщения

3. В менеджменте одной из основных преград организационных коммуникациях является ...

- а. неумение слушать
- б. обмен невербальной информацией
- в. искусство общения
- г. информационная перегрузка

4. Формулирование идеи как этап коммуникационного процесса включает ...

- а. отбор информации для кодирования
- б. создание сообщения
- в. кодирование информации
- г. выбор канала связи

5. В теории менеджмента примером вертикальной связи в коммуникационной сети являются коммуникации между ...

- а. начальником отдела кадров и начальником отдела сбыта
- б. главным бухгалтером и начальником отдела кадров
- в. мастером и рабочим
- г. начальником отдела кадров и маркетологом

6. В менеджменте средством передачи информации в коммуникационном процессе является ...

- а. сообщение
- б. канал связи
- в. символ
- г. послание

7. В менеджменте перевод символов отправителя в мысли получателя в коммуникационном процессе называется ...

- а. кодированием
- б. передачей сообщения
- в. декодированием
- г. обратной связью

8. Возможное искажение в значении послания связано с наличием в процессе коммуникации ...

- а. сигнала
- б. приемника
- в. передатчика
- г. шума

9. К основным типам психологического воздействия императивного делового общения относятся ...

- а. побуждение
- б. одобрение
- в. принуждение
- г. поощрение

10. При непосредственной форме общения используются два вида коммуникаций ...

- а. формальные
- б. вербальные
- в. невербальные
- г. неформальные

11. Поведение внимательного слушателя в процессе делового общения характеризуется следующими действиями ...

- а. создает благоприятную атмосферу беседы
- б. вызывает у собеседника апатию
- в. побуждает собеседника к уклонению от основных идей беседы
- г. располагает собеседника к высказыванию

12. В менеджменте демократический деловой стиль характеризуется ...

- а. поддержанием дистанции
- б. определением характера общения ситуацией
- в. равноправием участников
- г. неформализацией общения

13. В соответствии с нравственными требованиями менеджера, к конкретным нравственным качествам относятся ...

- а. принципиальность
- б. профессиональная честность

- в. щедрость
- г. великодушие

14. Примерами проявления социальной ответственности организаций являются ...

- а. информирование организацией населения, проживающего вблизи ее расположения, о возможных опасностях производства и мерах предосторожности
- б. следование организацией конкретным законам и нормам государственного регулирования
- в. соблюдение организацией минимальных требований по безопасности продукции
- г. принятие в штат организации более 20% представителей национальных меньшинств

15. В менеджменте примерами опосредованной формы общения являются ...

- а. передача предложений о намерениях сотрудничества факсом
- б. деловая встреча
- в. сообщение электронным письмом
- г. собеседование у директора при приеме на работу

### **Вопросы для подготовки конспекта**

1. Виды коммуникаций. Элементы и этапы коммуникационного процесса.
2. Проблемы развития коммуникаций и пути улучшения коммуникационного процесса.
3. Сущность и функции организационной культуры. Основные типы организационной культуры.

## **6 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

### **Вопросы для подготовки к опросу**

1. Перечислите основные виды управленческих решений.
2. Выделите основные этапы процесса принятия управленческих решений.

3. Охарактеризуйте суть неформальных методов принятия решений.
4. Охарактеризуйте суть коллегиальных методов принятия решений.
5. Охарактеризуйте суть коллективных методов принятия решений.
6. Выделите и охарактеризуйте основные модели принятия решений в организации.
7. Выделите основные подходы к принятию управленческих решений.
8. Перечислите факторы, влияющие на качество управленческих решений.

### **Темы докладов-презентаций**

1. Повышение эффективности процесса выработки и принятия управленческого решения.
2. Принятие решений на высшем уровне управления.
3. Принятие решений на среднем уровне управления.
4. Принятие решений на низшем уровне управления.
5. Оперативное, тактическое и стратегическое принятие решений.
6. Эволюция методов принятия управленческих решений.
7. Диагностика как инструмент принятия решения.
8. Характеристика факторов и среды принятия решения.

### **Тестовые задания**

1. Всесторонняя обоснованность как требование к управленческому решению подразумевает ...
  - а. согласование решения с решениями вышестоящего уровня управления и ранее принятыми решениями
  - б. соблюдение действующего законодательства и предела полномочий принимающим решение
  - в. необходимость учета комплекса внешних и внутренних факторов
  - г. соответствие решения потребностям и задачам управления в организации

2. Метод изучения объекта путем создания и исследования его копии, замещающей оригинал с определенных сторон, интересующих познание, называется ...

- а. аналогией
- б. анализом
- в. абстрагированием
- г. моделированием

3. Конкретность как требование к управленческому решению подразумевает ...

- а. необходимость учета комплекса внешних и внутренних факторов
- б. соответствие решения потребностям и задачам управления в организации
- в. четкую проработку целей, методов, способов реализации, временных и пространственных характеристик
- г. соблюдение действующего законодательства и предела полномочий принимающим решение

4. Проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решения в менеджменте называется ...

- а. синтезом
- б. дедукцией
- в. экспертизой
- г. абстрагированием

5. Правомерность как требование к управленческому решению подразумевает ...

- а. соответствие решения потребностям и задачам управления в организации
- б. согласование решения с решениями вышестоящего уровня управления и ранее принятыми решениями
- в. необходимость учета комплекса внешних и внутренних факторов
- г. соблюдение действующего законодательства и предела полномочий принимающим решение

6. Метод исследований, основанный на том, что при изучении некоторого явления или процесса не учитываются его несущественные стороны и признаки, называется ...

- а. дедукцией
- б. индукцией
- в. абстрагированием
- г. синтезом

7. Подчиненность главной цели как требование к управленческому решению подразумевает ...

- а. необходимость учета комплекса внешних и внутренних факторов
- б. согласование решения с решениями вышестоящего уровня управления и ранее принятыми решениями
- в. соблюдение действующего законодательства и предела полномочий принимающим решение
- г. соответствие решения потребностям и задачам управления в организации

8. Метод принятия решений, при котором на основе сходства объектов в одних признаках делают вывод об их сходстве в других, называется ...

- а. синтезом
- б. дедукцией
- в. аналогией
- г. абстрагированием

9. Метод соединения различных элементов, сторон объекта в единое целое (систему) называется ...

- а. анализом
- б. индукцией
- в. моделированием
- г. синтезом

10. Прогнозирование на основании фактической информации о прошлом и настоящем развитии объекта на стадии разработки альтернатив означает применение \_\_\_\_\_ методов.

- а. фактографических

- б. экспертных
- в. интуитивных
- г. синектических

11. Решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта резко возрастает, называются ...

- а. асинергетическими
- б. стабилизационными
- в. синергетическими
- г. ординарными

12. На совещании в службе управления логистикой сотрудниками была сформулирована конкретная проблема. Затем проведено выдвижение альтернатив ее решения без допущения критики. Выдвинутые идеи были тщательно обработаны и проанализированы, в итоге было выбрано решение. В данной ситуации для разработки управленческого решения был использован метод ...

- а. «мозгового штурма»
- б. Дельфи
- в. сценариев
- г. комиссий

13. Формализация управленческого решения означает ...

- а. принятие решения на основе экспертных методов
- б. интуитивное принятие решения
- в. принятие решения по заранее составленному алгоритму
- г. коллективное принятие решения

14. В принятии управленческих решений выделение частных выводов на основе знания каких-то общих положений называется ...

- а. индукцией
- б. редукцией
- в. диверсификацией
- г. дедукцией

15. Решения относительно набора действий, направленных на достижение целей организации посредством ее приспособления к изменениям внешней среды, называются ...

- а. стабилизационными
- б. текущими
- в. стратегическими
- г. оперативными

### Вопросы для подготовки конспекта

1. Понятие и виды управленческих решений.
2. Этапы и методы принятия решения.
3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений и их эффективность.

### Задания для самостоятельного решения

#### Задание 1

Оценка управленческого решения о принятии дополнительного заказа по цене ниже себестоимости продукции. ООО «Альтаир» имеет пакет заказов на 1500 ед. продукции по 300 руб./ед. Себестоимость единицы продукции по плану составит 260 руб., в том числе постоянные затраты – 105 руб. На протяжении года фактический объем реализации продукции значительно уменьшился и, по прогнозам менеджеров, будет меньше планового на 30%, что приведет к убыткам. Заказчик (ООО «Константа») сделал заказ в размере 400 изделий по цене 250 руб. При этом ООО «Альтаир» должно дополнительно израсходовать на конструкторско-технологическую подготовку производства этой партии продукции 25 тыс. руб. Используя исходные данные, заполнить таблицу 1 и определить, будет ли выгоден заказ изучаемому предприятию.

Таблица 1 – Обоснование дополнительного заказа по более низкой цене реализации

Показатель	1-й вариант (100% пакета заказов)	2-й вариант (70% пакета заказов)	3-й вариант		
			70% пакета заказов	дополнительный заказ	итого
1	2	3	4	5	6
Объем производства, ед.					
Цена за единицу продукции, руб.					X

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6
Выручка от продаж, руб.					
Переменные затраты на единицу продукции, руб.					X
Сумма переменных затрат, руб.					
Сумма постоянных затрат, руб.					
Себестоимость всего выпуска продукции, руб.					
Себестоимость единицы продукции, руб.			X	X	
Прибыль (убыток), руб.			X	X	

## **7 ВЛАСТЬ И РУКОВОДСТВО. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Вопросы для подготовки к опросу**

1. Дайте понятие и перечислите основы власти.
2. Выделите основные подходы к руководству людьми.
3. Охарактеризуйте основные стили руководства.
4. Охарактеризуйте суть таких понятий, как власть и лидерство.
5. Разделите личностные и профессиональные качества менеджера.
6. Опишите особенности таких понятий как личное влияние и авторитет менеджера.
7. Выделите сущность и дайте понятие основным стилям руководства.
8. Опишите основные формы власти.
9. Выделите факторы, влияющие на формирование стиля руководителя.
10. Перечислите основные виды конфликтов.
11. Выделите формы и уровни производственных конфликтов.
12. Охарактеризуйте развитие конфликта как процесса.
13. Предложите стратегию преодоления конфликта.
14. Выделите основные методы преодоления конфликта.
15. Охарактеризуйте четыре аспекта социально-психологического изучения конфликта: структура конфликта, его динамика, функции, типология.

16. Охарактеризуйте элементный состав конфликта: стороны (участники) конфликта, условия протекания, образы конфликтных ситуаций, возможные действия участников, исходы конфликтных действий.

17. Опишите стили решения конфликта: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы.

### **Темы докладов-презентаций**

1. Формальные и неформальные факторы лидерства. Проявление лидерства в стиле управления.

2. Тенденции развития стилей управления. Лидерство и повышение эффективности управления.

3. Власть и авторитет менеджера. Балансирование власти.

4. Управление неформальной организацией. Проблемы, связанные с неформальными организациями.

5. Особенности эталонной власти. Понятие о харизме и ее основных формах. Признаки харизматического лидера.

6. Характеристика законной власти. Сильные и слабые стороны различных форм власти.

7. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям.

8.

9. Возникновение, проявление и разновидности конфликтов. Влияние конфликтов на управление.

10. Регулирование социально-психологического климата в коллективе.

11. Роль группы в поведении и деятельности человека. Формирование групп. Взаимодействия в группе и в организации.

### **Тестовые задания (к вопросу: Власть и руководство)**

1. Если руководитель привлекателен для персонала и работники подчиняются ему из личных симпатий и стремления к подражанию, то в этом случае используется \_\_\_\_\_ власть.

- а. законная
- б. экспертная
- в. эталонная
- г. формальная

2. В менеджменте метод эмоционального влияния, предполагающий усвоение и дальнейшее использование действий, поступков, манеры поведения и способа мышления других лиц, называется ...

- а. внушением
- б. подражанием
- в. убеждением
- г. влиянием

3. К положительным сторонам власти, основанной на принуждении, относится ...

- а. формирование положительных установок по отношению к личности менеджера
- б. высокая текучесть кадров вследствие жесткого контроля работников
- в. развитие творческой и деловой активности персонала
- г. достижение быстрого результата влияния, хотя и недостаточно устойчивого во времени

4. В менеджменте к источникам личностной основы власти можно отнести ...

- а. власть примера
- б. власть связей
- в. принуждение
- г. вознаграждение

5. Группа, созданная для выполнения регулярной функции как самостоятельное структурное подразделение организации, является ...

- а. неформальной
- б. формальной
- в. специальной
- г. закрытой

6. Согласно теории менеджмента, влияние с помощью примера наиболее эффективно при ...

- а. управлении новаторскими группами
- б. проведении работ высокой сложности
- в. стрессовых ситуациях в коллективе

- г. отношении творческого характера работ
7. Неопределенность относительно целей группы, ее структуры, истинного лидера и наиболее привлекательного типа поведения в ней характерны для такой стадии развития группы, как ...
- а. внутригрупповой конфликт
  - б. начальная стадия формирования
  - в. обеспечение сплоченности членов группы
  - г. стадия наивысшей работоспособности и производительности
8. К профессиональным качествам руководителя, ориентированного на организацию, можно отнести ...
- а. компетентность, основанную на опыте и образовании
  - б. высокие моральные стандарты
  - в. высокий уровень внутренней культуры
  - г. контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей
9. Одной из положительных сторон применения законной власти является ...
- а. идеализация любых решений менеджера
  - б. отсутствие стимулов творческого подхода к работе
  - в. формирование положительных установок по отношению к личности менеджера
  - г. бесконфликтность управления из-за обезличивания власти
10. Формирование неформальных норм поведения и распределение ролей в группе характерны для такой стадии ее развития, как ...
- а. обеспечение сплоченности членов группы
  - б. начальная стадия формирования
  - в. внутригрупповой конфликт
  - г. стадия наивысшей работоспособности и производительности
11. В поведенческих теориях лидерства при авторитарном стиле управления распределение ответственности определяется ...
- а. в соответствии с полномочиями
  - б. полностью исполнителями
  - в. полностью руководителем

г. в соответствии с проявляемой инициативой

12. Система постоянно применяемых методов руководства в менеджменте называется \_\_\_\_\_ управления.

- а. стилем
- б. поведением
- в. приемами
- г. способами

13. В менеджменте недостатком авторитарного стиля управления является ...

- а. жесткий контроль за выполнением заданий
- б. сложность и многоступенчатость процесса установления целей
- в. единство действий в кризисной ситуации
- г. тенденция к сдерживанию инициативы

14. Способом доведения решений до исполнителя при авторитарном стиле управления является ...

- а. приказ
- б. просьба
- в. предложение
- г. совет

15. Решение, используемое при демократическом стиле управления, является ...

- а. оппортунистическим
- б. единоличным
- в. коллегиальным
- г. либеральным

**Тестовые задания (к вопросу: Управление конфликтами в организации)**

1. Внутренние конфликты – это ...

- а. межличностные
- б. между личностью и группой
- в. внутриличностные
- г. межгрупповые

2. Наилучшая форма преодоления конфликта через стратегию
- ...
- а. приспособления
  - б. компромисса
  - в. игнорирования
  - г. окончательного разрешения
3. К понятию конфликт более всего подходит определение: ...
- а. любое несогласие сторон
  - б. недоразумение
  - в. столкновение, спор
  - г. столкновение противоположно направленных тенденций, обусловленное различием взглядов, позиций, интересов
4. Стресс как следствие конфликтной ситуации означает...
- а. напряжение психологического, эмоционального состояния личности
  - б. необходимость принятия варианта решения в жестких условиях
  - в. отсутствие согласия с принимаемым решением
  - г. невозможность установления причины возникновения конфликта
5. Конфликт как ситуацию, при которой участники процесса по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем, называют конфликтом...
- а. групп
  - б. вариантов действий
  - в. идей, взглядов
  - г. целей
6. Компромисс как способ разрешения конфликта необходимо использовать в случае...
- а. когда причина конфликта носит временный характер и необходимо погасить эмоции его участников
  - б. когда важное значение имеет фактор скорости решения конфликтной ситуации

в. отсутствует механизм коллективного принятия решения по данной проблеме

г. нет четкого анализа конфликтной ситуации и ее причин

7. К участникам конфликта в организации не относятся лица, ...

а. препятствующие решению проблем

б. потребляющие продукт, производимый организацией

в. уклоняющиеся от прямого столкновения интересов

г. принимающие решения

8. \_\_\_\_\_ ответственность менеджмента связана с организационно-правовой формой предприятия и устанавливается Гражданским кодексом РФ:

а. Социальная

б. Моральная

в. Экономическая

г. Имущественная

9. Формальные группы в организации соответствуют следующим утверждениям ...

а. создаются членами организации на основе общих интересов

б. создаются в структуре организации по решению руководства

в. формируются для выполнения разовых задач

г. действуют без официально утвержденных полномочий

10. Базовыми элементами коммуникационного процесса являются ...

а. руководитель – подчиненный

б. учредитель – руководитель – исполнитель

в. отправитель – сообщение – канал передачи и получатель информации

г. учредитель – орган государственной регистрации юридического лица

11. К причинам конфликтов в организации не относятся:

а. распределение ресурсов

б. неформальное лидерство

- в. неудовлетворительные организационные коммуникации
- г. нечеткое разграничение прав и обязанностей

12. Дисфункциональные последствия конфликта:

- а. расположенность сторон к сотрудничеству
- б. взаимодействие и общение между конфликтующими сторонами
- в. непродуктивная конкуренция с другими группами организации
- г. доверительные отношения в организации

13. Основная задача менеджера при наличии неформальных групп в организации:

- а. объединить с формальной группой
- б. ликвидировать неформальную группу любым законным путем
- в. активизировать влияние неформальной группы в организации
- г. направить влияние неформальной группы на выполнение целей организации

14. \_\_\_\_\_ конфликты чаще всего возникают тогда, когда различные подразделения предприятия черпают средства своего функционирования из одного ограниченного источника при условии, что свободные резервы средств уже истощены.

- а. Горизонтальные
- б. Вертикальные
- в. Ролевые
- г. Линейно-функциональные

15. В менеджменте событие или обстоятельство, представляющее собой вторую фазу конфликта и являющееся поводом к столкновению сторон, – : это ...

- а. компромисс
- б. конфликтная ситуация
- в. конфликт
- г. последствия конфликта

### **Вопросы для подготовки конспекта**

1. Понятие и основы власти.
2. Основные подходы к руководству людьми.
3. Основные стили руководства.
4. Власть и лидерство
5. Понятие и виды конфликтов.
6. Формы и уровни производственных (внутриорганизационных) конфликтов. Развитие конфликта как процесса.
7. Стратегии преодоления конфликта. Методы управления конфликтом.

## **8 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

### **Вопросы для подготовки к опросу**

1. Классифицируйте персонал по различным критериям.
2. Перечислите основные требования в рамках управления персоналом.
3. Охарактеризуйте основные этапы кадрового планирования.
4. Сформулируйте оперативный план работы с персоналом.
5. Разделите использование экономических, организационно-распорядительных и социально-психологических методов управления.
6. Предложите концепцию создания современной культуры организации.
7. Выделите этапы развития этики делового общения.
8. Опишите понятие «профессионализация менеджмента».

### **Темы докладов-презентаций**

1. Кадровое планирование, набор и отбор персонала в организацию.
2. Мотивация и стимулирование труда персонала. Система традиционной и нетрадиционной компенсации.
3. Управление деловой карьерой персонала в организации и работа с кадровым резервом.
4. Развитие практики кадрового менеджмента в мире и в России.

5. Создание современной системы мотивации труда в организации.
6. Этика делового общения.

### Тестовые задания

1. Суть концепции «управление с помощью согласования цели» заключается в том, что цели предприятия могут быть достигнуты лишь тогда, когда они распределены между \_\_\_\_\_ и между ...

- а. всеми отдельными иерархическими уровнями
- б. звеньями управления
- в. работниками этих уровней
- г. ступенями управления

2. Согласно концепции руководства персоналом «управление путем контроля отклонений и вмешательство руководителя в исключительных случаях» сотрудники принимают решения самостоятельно до тех пор, пока они \_\_\_\_\_ или ...

- а. удовлетворены условиями труда
- б. не превысят своих полномочий
- в. не допустят отклонения от ожидаемых результатов
- г. не изменят своего статуса в организации

3. Согласно теории менеджмента, управленческий персонал можно классифицировать на ...

- а. служащих
- б. специалистов
- в. рабочих
- г. руководителей

4. Результативность системы управления персоналом зависит от ...

- а. умения руководителей использовать зарубежный и отечественный опыт
- б. активного участия в ее деятельности всех руководителей организации
- в. знания теорий управления персоналом

г. знания принципов управления персоналом всеми работниками

5. Сущность управления человеческими ресурсами заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании, добытое в конкурентной борьбе, которых нужно \_\_\_\_\_ наравне с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей компании.

- а. контролировать
- б. развивать
- в. размещать
- г. учитывать

6. Эффективность трудовой деятельности рассчитывается как соотношение результата и затрат, то есть ...

- а. затрат на личное потребление
- б. прироста национального богатства
- в. прироста общественного богатства от трудовой деятельности
- г. заработной платы

7. Косвенный характер управленческого воздействия относится к \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ методам управления персоналом.

- а. организационно-распорядительным
- б. экономическим
- в. социально-психологическим
- г. административным

8. Косвенное воздействие на персонал осуществляется посредством ...

- а. интересов
- б. стимулов
- в. приказов
- г. распоряжений

9. Одной из задач организации деятельности по управлению кадрами является адаптация сотрудника, определяемая как ...

а. наставничество, создание специальных тренажеров, тренировка методам труда

б. скорейшее введение работника в обстановку на рабочем месте, знакомство с принципами и традициями в деятельности предприятия, начальное обучение

в. организация обучения персонала, аттестация кадров, согласование правил оплаты труда

г. подбор резерва, рассмотрение трудовых взаимоотношений и юридическое консультирование

10. Учетно-контрольное направление кадровой работы в организации предполагает решение такой задачи, как \_\_\_\_\_ работников.

а. расстановка

б. оценка работы

в. увольнение

г. работа с письменными обращениями

11. Технология изучения требований профессии к личным качествам, психофизиологическим характеристикам, социально-психологическим показателям, природным задаткам и способностям, профессиональным знаниям и умениям, состоянию здоровья носит название ...

а. психогеометрией

б. ротацией

в. наставничеством

г. профессиографией

12. Реализация \_\_\_\_\_ функции управления персоналом подразумевает создание руководителем атмосферы своеобразного психологического комфорта в коллективе.

а. психотерапевтической

б. воспитательной

в. арбитражной

г. экспертно-консультативной

13. К функциям кадровой службы крупной организации в сфере обучения персонала относится(-ятся) ...

а. взаимодействие с пенсионным фондом

б. обеспечение инструкторами

- в. консультации по вопросам оплаты труда
- г. планирование персонала

14. Перемещение работника с одной должности на другую с целью ознакомления с новыми направлениями работы, приобретения новых навыков называется ...

- а. ротацией
- б. тренингом
- в. наставничеством
- г. инструктажем

15. Экспертно-консультативная функция управления персоналом может реализовываться руководителем посредством ...

- а. личного примера профессиональной компетентности
- б. урегулирования спорных ситуаций
- в. делегирования полномочий
- г. применения взысканий

### **Вопросы для подготовки конспекта**

1. Функции службы персонала (отдела кадров). Организация набора кадров.
2. Методы оценки персонала. Развитие персонала.
3. Понятие, цели и этапы деловой карьеры. Способы рационализации персонала.

## **9 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **Вопросы для подготовки к опросу**

1. Опишите значение стратегического менеджмента.
2. Перечислите элементы внутренней среды организации и охарактеризуйте их.
3. Охарактеризуйте процесс стратегического планирования и его основные элементы.
4. Сформулируйте элементы внешней среды организации и сделайте их подробное описание.
5. Выделите сильные и слабые стороны на примере какой-либо организации.

6. Выделите этапы стратегического планирования на уровне организации.

7. Опишите процесс проведения SWOT-анализа.

8. Выделите основные разделы бизнес-плана и опишите их.

### **Темы докладов-презентаций**

1. Необходимость стратегического менеджмента.

2. Цели фирмы как способ объединения людей и важнейшая задача стратегического менеджмента.

3. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.

4. Основные проблемы и трудности стратегического управления.

### **Тестовые задания**

1. Развернутый план производства и реализации продукции называется ...

- а. производственной мощностью
- б. производственной программой
- в. цепочкой создания продукции
- г. кассовым бюджетом

2. Максимальная годовая производственная программа определяется \_\_\_\_\_ предприятия при максимальном использовании всех имеющихся ресурсов оборудования.

- а. кадровым потенциалом
- б. ресурсным потенциалом
- в. производственной мощностью
- г. емкостью рынка

3. Система аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии организации и ее окружения, лежащих в основе разработки планов, называется ...

- а. прогнозом
- б. программой
- в. проектом
- г. концепцией

4. Рабочий инструмент достижения поставленной цели, созданный на основе конъюнктурного прогноза среды хозяйствования и расписанный по исполнителям, времени и средствам, называется ...

- а. программой
- б. проектом
- в. расчетом
- г. планом

5. Р. Акофф выделяет \_\_\_\_\_ как вид планирования, основанный на таких принципах, как участие, непрерывность, координация и интеграция.

- а. интерактивизм
- б. реактивизм
- в. инактивизм
- г. преактивизм

6. Содержание \_\_\_\_\_ планирования состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка.

- а. среднесрочного
- б. внутрифирменного
- в. текущего
- г. перспективного

7. \_\_\_\_\_ планы содержат решения о том, как загружать производственные мощности организации в зависимости от меняющегося рыночного спроса.

- а. Оперативные
- б. Краткосрочные
- в. Текущие
- г. Производственные

8. Модель исследуемого объекта, записанная в математической форме, представляет собой ...

- а. аналитическую модель
- б. оптимизационную модель
- в. модель планирования

г. модель прогнозирования

9. Основным объектом текущего планирования в организации является \_\_\_\_\_ деятельность и все те процессы, которые обеспечивают нормальные условия ее функционирования.

- а. коммерческая
- б. сбытовая
- в. производственная
- г. снабженческая

10. Базовая стратегия развития фирмы, предполагающая концентрацию на \_\_\_\_\_ или \_\_\_\_\_, называется стратегией специализации.

- а. конкурентной группе покупателей
- б. дифференциации продукции
- в. одном сегменте рынка
- г. экономии на издержках

11. В концепцию стратегического управления не входит такой элемент, как ...

- а. решения органов государственной власти
- б. приоритеты
- в. система целей
- г. правила осуществления управленческих действий

12. Оперативному управлению соответствует \_\_\_\_\_ стиль поведения организации и \_\_\_\_\_ тип реакции на изменения внешней среды.

- а. приростный
- б. предпринимательский
- в. инновационный
- г. конкурентный

13. При разработке стратегии фирмы ориентируются на один из двух подходов: \_\_\_\_\_ или \_\_\_\_\_.

- а. «от будущего к настоящему»
- б. «курочка клюет по зернышку»
- в. «от прошлого к будущему»

г. «выше головы не прыгнешь»

14. Целями стратегического контроллинга являются ...

а. «отслеживание» движения организации к намеченной стратегической цели

б. принятие своевременных решений по оптимизации соотношения «затраты – прибыль»

в. создание управления достижением текущих целей организации

г. отслеживание выживаемости организации

15. Стратегический менеджмент – программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, ...

а. систем мотивации труда

б. возможностей предприятия

в. интересов владельцев и работающих

г. организационной культуры

### **Вопросы для подготовки конспекта**

1. Понятие и стадии формирования стратегий.

2. Классификация стратегий.

3. Стратегическое управление организацией.

## **ТИПОВЫЕ ТАБЛИЦЫ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТНО-ТВОРЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ ПО ОЦЕНКЕ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Одним из основных методов стратегического анализа и формирования стратегий с помощью матриц является SWOT-метод (SWOT – первые буквы английских слов, обозначающих силу (strength), слабость (weakness), возможность (opportunity), угрозу (threat)).

Суть данного метода состоит в выявлении на основе анализа внешней среды, в которой функционирует фирма, факторов, открывающих, с одной стороны, для организации новые возможности, а с другой – представляющих угрозу для ее развития. Одновременно оцениваются слабые и сильные стороны ее внутреннего потенциала, прежде всего в области производства, финансов, управления, научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР).

### **Этапы проведения SWOT-анализа**

1. Первый этап – выявление факторов внутренней и внешней среды предприятия.

Внутренняя среда – это совокупность внутренних элементов организации (внутренних переменных), придающих ей специфическое лицо. Элементы внутренней среды принято подразделять на сильные и слабые стороны организации.

К сильным сторонам предприятия, как правило, относят:

- наличие достаточного производственного потенциала;
- высокое качество продукции;
- хорошая репутация у потребителей;
- низкий уровень издержек производства;
- рациональный ассортимент выпускаемой продукции;
- развитая сбытовая сеть;
- эффективный менеджмент;
- склонность к инновациям;
- оказание дополнительных сервисных услуг;
- удобное географическое положение;

– отлаженная система бизнес-партнерства.

К слабым сторонам предприятия относят:

- непроработанность стратегических направлений деятельности;
- недостаточное знание рынка;
- наличие трудноразрешимых производственных проблем;
- отсутствие квалифицированных специалистов;
- слабое использование рекламы;
- низкая рентабельность производства;
- неразвитость производственной и социальной инфраструктурой.

Внешняя среда – это совокупность находящихся за пределами организации факторов, с которыми она взаимодействует. Элементы внешней среды функционирования фирмы подразделяются на возможности и угрозы.

К возможностям, которые предоставляются предприятию со стороны внешней среды, относят:

- возможность выхода на новые рынки;
- приток инвестиций в отрасль;
- появление новых технологий и оборудования;
- снижение цен на поставляемые материалы;
- снижение тарифов на услуги;
- снижение уровня кредитной ставки;
- оптимизация налогообложения и совершенствование законодательства в сфере деятельности предприятия;
- усиление государственной поддержки, появление системы госзаказа;
- уход конкурентов с рынка.

К угрозам, воздействующим на предприятие, относят:

- усиление конкуренции;
- замедление темпов роста производства и продаж;
- ухудшение системы государственной поддержки;
- отказ от сотрудничества со стороны партнеров по бизнесу;
- снижение покупательной способности населения.

2. Второй этап – парное сопоставление факторов внутренней и внешней среды и формулировка возможных стратегий, отражаемая в квадрантах матрицы (таблица 1).

Комбинация сильных сторон и представляющихся возможностей предопределяет направленность стратегии на получение максимальной отдачи от них.

Комбинация слабых сторон и появляющихся возможностей нацеливает стратегию на использование последних для преодоления существующих недостатков.

Комбинация сильных сторон и угроз ориентирует стратегию на борьбу с опасностями за счет использования имеющихся внутренних резервов.

Таблица 1 – SWOT-матрица

Показатель	Возможности (В):	Угрозы (У):
-... -... -...	-... -... -...	-... -... -...
Сильные стороны (СИ): -... -... -...	<p><i>поле СИВ</i></p> <p>Направление стратегии - получение максимальной отдачи от использования возможностей</p> <p>Пример стратегии</p> <p>На базе развитой производственной инфраструктуры оказывать услуги ремонтного характера другим хозяйствующим субъектам и, таким образом, повысить общую рентабельность деятельности</p>	<p><i>поле СИУ</i></p> <p>Направление стратегии - борьба с опасностями за счет использования внутренних резервов</p> <p>Пример стратегии</p> <p>За счет денежных средств, полученных от оказания механизированных услуг, обновлять автопарк и машинно-тракторный парк</p>
Слабые стороны (СЛ): -... -... -...	<p><i>поле СЛВ</i></p> <p>Направление стратегии - использование возможностей для преодоления недостатков</p> <p>Пример стратегии</p> <p>За счет трудовых ресурсов близлежащих населенных пунктов привлекать квалифицированные кадры на предприятие</p>	<p><i>поле СЛУ</i></p> <p>Направление стратегии - укрепление потенциала для предотвращения внешних опасностей</p> <p>Пример стратегии</p> <p>Реализовать продукцию надежным покупателям, после всесторонней оценки их платежеспособности, в целях сокращения дебиторской задолженности</p>

Комбинация слабых сторон и угроз задает необходимость выработки такой стратегии, которая позволила бы фирме не только укрепить свой потенциал, но и предотвратить неприятности, исходящие из внешнего окружения.

Нужно иметь в виду, что неиспользованные возможности могут превратиться в угрозы, если ими воспользуются конкуренты. И наоборот, часто бывает так, что предотвращенные угрозы создают дополнительные возможности.

### 3. Третий этап – позиционирование возможностей и угроз организации

Возможности и угрозы ранжируются экспертами по степени влияния на организацию (от 1 до 3 (4) баллов) и вероятности реализации (от 0 до 2). Полученные результаты отражаются в соответствующих матрицах (таблицы 2 и 3).

Таблица 2 – Матрица позиционирования возможностей

Показатель	Сильное влияние (С) (3 балла)	Умеренное влияние (У) (2 балла)	Малое влияние (М) (1 балл)
Высокая вероятность (В) (2 балла)	ВС Обязательно реализовывать	ВУ Обязательно реализовывать	ВМ Реализовывать при наличии ресурсов
Средняя вероятность (С) (1 балл)	СС Обязательно реализовывать	СУ Реализовывать при наличии ресурсов	СМ Не рассматривать
Низкая вероятность (Н) (0 баллов)	НС Реализовывать при наличии ресурсов	НУ Не рассматривать	НМ Не рассматривать

В столбцах матрицы возможностей представлена предполагаемая степень влияния открывающихся возможностей на положение дел в фирме, а в строках - вероятности возникновения соответствующей ситуации. В квадрантах матрицы приводятся необходимые действия.

Аналогично в столбцах матрицы угроз отражается возможное состояние предприятия при осуществлении угрозы, а в строках – вероятность ее наступления.

Таблица 3 – Матрица позиционирования угроз

Показатель	Угроза разрушения (Р) (4 балла)	Критическое состояние (К) (3 балла)	Тяжелое состояние (Т) (2 балла)	«Легкие ушибы» (Л) (1 балл)
Высокая вероятность (В) (2 балла)	ВР Немедленное устранение вследствие большой опасности	ВК Немедленное устранение вследствие большой опасности	ВТ Опасность средняя, устраняется во вторую очередь	ВЛ Следить за ситуацией, с действиями не спешить
Средняя вероятность (С) (1 балл)	СР Немедленное устранение вследствие большой опасности	СК Опасность средняя, устраняется во вторую очередь	СТ Следить за ситуацией, готовиться к действиям	СЛ Контролировать ситуацию, готовиться к действиям
Низкая вероятность (Н) (0 баллов)	НР Опасность средняя, устраняется во вторую очередь	НК Следить за ситуацией, готовиться к действиям	НТ Контролировать ситуацию, с действиями не спешить	НЛ Контролировать ситуацию, с действиями не спешить

#### 4. Четвертый этап – составление профиля внешней среды.

При этом оценивается относительная значимость для предприятия внешних факторов при различной степени значимости стратегий.

Профиль внешней среды формируется следующим образом:

- выделяются все влияющие на организацию внешние факторы;
- оценивается их важность для сферы деятельности организации, в баллах:

3 – сильное значение;

2 – умеренное значение;

1 – слабое значение;

- оценивается их влияние на организацию, в баллах (см. таблицы 2 и 3)

- дается оценка направленности влияния:

+1 – позитивная направленность (для возможностей);

-1 – негативная направленность (для угроз).

Далее все три экспертные оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ профиля внешней среды организации

Показатель	Важность для отрасли (А)	Влияние на организацию (Б)	Направленность влияния (+, -) (В)	Степень важности (Г = А*Б*В)
Возможности				
...				
...				
...				
Угрозы				
...				
...				
...				
Итого	Х	Х	Х	

Разработайте стратегический план развития сельскохозяйственной (или любой другой) организации на основе изучения факторов внутренней и внешней среды, применяя соответствующие инструменты анализа (SWOT-матрица, матрица возможностей, матрица угроз, профиль среды).

*Пример исходных данных*

- землепользование организации представлено 3 большими массивами, имеющими смежные стороны;
- в предстоящем периоде планируется провести дополнительные мероприятия по сохранению и накоплению влаги в почве и по защите почв от ветровой эрозии;
- на территории организации компактно расположены 4 населенных пункта;
- общая земельная площадь составляет 7800 га (250 га не используется по причине затопления), из них с.-х. угодья – 7120 га, в том числе пашни – 6500 га. Сельскохозяйственные угодья распределены между 4 отделениями: отделения № 1 и № 2 расположены на одном земельном массиве. В отделении № 1 – кормовой 5-польный севооборот (450 га), в отделении № 2 – 6-польный кормовой орошаемый севооборот (530 га) и полевой 8-польный севооборот (660 га). Отделение № 3 имеет 10-польный полевой севооборот (2510 га). На отделении № 4 – 6-польный кормовой севооборот (790 га) и 12-польный полевой севооборот (1560 га);
- внутрихозяйственная дорожная сеть представлена на 38% полевыми дорогами и на 62% – гравийными дорогами;

- межхозяйственная дорожная сеть – 100% асфальтированная;
- основной вид технических средств связи – внутрипроизводственная телефонная сеть. АТС установлена на территории хозяйства в 1975г.;
- в течение последних 5 лет урожайность зерновых и технических культур в организации на 28–30% ниже, чем в среднем по краю;
- в течение последних 5 лет урожайность овощных и бахчевых культур выше на 11–17%, чем в среднем по району (так как в хозяйстве используются перспективные сорта и передовые технологии возделывания овоще-бахчевых культур);
- наблюдается низкая товарность овощей, бахчевых и зерновых культур, но при этом отмечается высокая товарность сои, сахарной свеклы и подсолнечника;
- моральный и физический износ МТП – на уровне 60%, в ближайшие 2–3 года не планируется его обновление из-за отсутствия свободных денежных средств;
- на отделении № 1 организована молочно-товарная ферма (МТФ) на 150 голов, из них перспективной молочной породы – 80 голов;
- молодняк КРС для откорма приобретает в специализированных хозяйствах;
- в летний период скот пасется на естественных пастбищах;
- продуктивность молочного стада КРС в среднем за 5 лет превышает аналогичные показатели близлежащих хозяйств на 14–20%;
- продуктивность мясомолочного стада в среднем ниже среднекраевой на 15%;
- в отделении № 4 в текущем году была ликвидирована свиноферма из-за вспышки АЧС;
- в организации наблюдается недостаток трудовых ресурсов, особенно в пиковые сезоны; средний возраст механизаторов – 53 года, животноводов – 49 лет;
- рельеф местности – гористый;
- природно-климатические условия – резко-континентальные;
- центральная усадьба расположена от краевого центра на расстоянии 150 км;

- в состав каждого отделения хозяйства входят ремонтная мастерская, машинный двор, мехток, заправка ГСМ, склад готовой продукции, столовая, блок бытового обслуживания;
- в центральной усадьбе расположены материальный склад, продовольственный склад, автогараж, центральная ремонтная мастерская, нефтесклад, стройцех, электроцех, центральная столовая, склад минеральных удобрений, стройбригада, маслоцех, насосная станция;
- по данным финансовой службы на расчетном счете хозяйства в будущем квартале величина денежных средств снизится на 43%;
- задолженность заготовительных организаций хозяйству в начале отчетного года составила 2,6 млн руб.; к концу года она возрастет до 3,1 млн руб. (по данным финансовой службы);
- кредиторская задолженность организации на начало отчетного года – 5,2 млн руб.; по данным финансовой службы на конец года она возрастет до 5,4 млн руб. (в том числе 2,1 млн руб. – просроченная задолженность);
- экономическая обстановка в регионе нестабильная;
- законодательные инициативы в сфере АПК носят декларативный характер;
- за последние 5 лет в организации увеличилось число хищений товарно-материальных ценностей на 38%;
- цельное молоко хозяйство реализуется на молзавод (13 км), собственной переработки нет;
- 65% мяса КРС отвозится на мясокомбинат своего района (36 км), 35% - на мясокомбинат соседнего района (98 км), своей переработки нет;
- зерно и маслосемена сдаются на элеватор (15 км), который сам реализует продукцию. Сахарная свекла сдается на сахарный завод соседнего района (105 км), так как не выдержаны требования по качеству местного завода. Овощи на 75% потребляются внутри хозяйства, 15% от их валового сбора сдается на консервный завод (25 км). Бахчевые реализуются внутри хозяйства и на ярмарках выходного дня;
- в организации 45 полеводов, 92 механизатора (в том числе 9 человек – 1-го класса, 15 человек – 2-го класса);

- машинно-тракторный парк хозяйства обеспечивает выполнение большинства технологических операций. В период уборки зерновых в пиковые периоды привлекается техника специализированных организаций;
- имеющееся поголовье КРС обеспечивается собственными кормами;
- уровень рентабельности всех видов продукции недостаточно высокий (5–9%), по свиноводству отмечена убыточность (- 23%);
- в зимний период времени отмечены задержки по выплате заработной платы рядовым работникам хозяйства;
- заведующие фермами имеют достаточное количество подчиненных;
- в растениеводстве не хватает полеводов в напряженные периоды работ;
- руководитель организации имеет излишнее количество подчиненных (в 1,4 раза больше нормы), а управляющие отделениями и тракторно-полеводческими бригадами (ТПБ), наоборот, - испытывают недостаток в подчиненных специалистах;
- удельный вес работников управления в общем числе работников управления выше нормы;
- в регионе помимо исследуемой организации еще 15 хозяйств заняты производством растениеводческой продукции; 5 хозяйств заняты производством молока, 3 хозяйства – производством мяса КРС и свиней. Разведением перспективной молочной породы занято в районе только исследуемое хозяйство;
- за последние 5 лет число крестьянских (фермерских) хозяйств (КФХ) в регионе увеличилось на 30% (с 27 до 35), из них занято производством животноводческой продукции 2 КФХ;
- доля в производстве животноводческой продукции личных подсобных хозяйств (ЛПХ) населения за последние 5 лет возросла в 3 раза, причем корма закупаются у крупных с.-х. предприятий;
- цены на сельскохозяйственную продукцию в 3–5 раз отстают от цен на промышленную продукцию (и эта тенденция усиливается);
- изучаемая организация не проводит долговременную политику по привлечению молодых кадров;
- за последние 5 лет в организации сменилось 3 руководителя и более 50% главных специалистов;

- предприятие оказывает механизированные услуги (вспашка) своим работникам и КФХ;
- в течение ближайших 3 лет предприятие планирует войти в объединение холдингового типа в качестве производителя сельскохозяйственной продукции (в объединение помимо исследуемого предприятия будут включены еще 4 хозяйства района); инвестором выступает ОАО «Агродом», которое выделяет на первом этапе развития объединения необходимые финансовые ресурсы для обновления технической и технологической базы сельскохозяйственных предприятий;
- на будущий год весь урожай зерновых предприятие планирует сбывать по системе обязательных федеральных поставок;
- предприятие в будущем году планирует заключить договор напрямую с заводом – производителем удобрений об оптовых поставках, минуя посредников;
- предприятию со стороны государства компенсируется часть затрат на приобретение энергоносителей, выделяются дотации на поддержку племенного животноводства.

## **ОПИСАНИЕ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

### **Опрос.**

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

### **Критерии оценки знаний обучаемых при проведении опроса.**

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими положительными ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

### **Доклад (реферат, презентация).**

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

Цель подготовки доклада (презентации):

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

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение

определенной темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

**Критериями оценки доклада (реферата, презентации) являются:** новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к подготовке доклада: обозначена проблема и обоснована ее актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «хорошо» – основные требования к выполнению доклада выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не все выводы обоснованы; имеются упрощения в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к выполнению доклада. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании доклада; отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» – проблема доклада не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или доклад не представлен вовсе.

### **Тестовые задания**

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

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

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 85 % тестовых заданий;

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 70 % тестовых заданий;

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %; .

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

### **Конспект**

Конспект представляет собой вид внеаудиторной самостоятельной работы студента по созданию обзора информации, содержащейся в объекте конспектирования, в более краткой форме. В конспекте должны быть отражены основные принципиальные положения источника, то новое, что внес его автор, основные методологические положения работы, аргументы, этапы доказательства и выводы.

### **Критерии оценки знаний студентов при проверке конспекта.**

Оценка «отлично» выставляется при условии, если: отражена содержательность конспекта, он соответствует плану; отражены основные положения представленных вопросов; имеется наличие схем и графическое выделение особо значимой информации; конспект соответствует требованиям оформления; конспект грамотно изложен и сдан в срок.

Оценка «хорошо» выставляется в случае, если основные требования к выполнению и представлению конспекта выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не все выводы обоснованы; имеются упущения в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, когда имеются существенные отступления от требований к выполнению и представлению конспекта. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании конспекта; имеются отступления от плана; конспект сдан не в срок.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае не сдачи конспекта на проверку.

### **Практические задания**

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

**Критериями оценки решения практических заданий являются:**

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

обосновал полученные результаты.

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

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, который изложил условие задания в целом правильно, но решения обосновал формулировками при неполном использовании понятийного аппарата изучаемой темы дисциплины.

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

### **Кейс-задание**

Кейс-задания являются одним из способов эффективного применения теории в реальной жизни через решение учебно-конкретных ситуаций. Кейс-метод предусматривает письменно представленное описание определенных условий из жизни хозяйствующего субъекта, ориентирующее студентов на формулирование проблемы и поиск вариантов ее решения.

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

### **Критерии оценивания выполнения кейс-задания.**

Оценка «отлично» – при наборе 5 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе 4 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе 3 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – при наборе менее 3 баллов.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дресвянников В.А. Менеджмент организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ В.А. Дресвянников, О.Е. Чуфистов, А.Б. Зубков. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Вузовское образование, 2014. – 137 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/23580.html>. – ЭБС «IPRbooks»
2. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для магистров, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» / В.Я. Горфинкель [и др.]. – Электрон.текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 391 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20958>. – ЭБС «IPRbooks»
3. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. С.Д. Ильенковой. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 392 с.
4. Козлов В.В. Психологическое управление в менеджменте [Электронный ресурс] / В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов, Н.П. Фетискин. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Вузовское образование, 2014. – 311 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/18958.html>. – ЭБС «IPRbooks»
5. Кушу С. О. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для обучающихся по направлениям подготовки бакалавриата «Экономика», «Менеджмент» / С. О. Кушу. — Электрон. текстовые данные. — Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 65 с. — 978-5-93926-328-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79918.html>
6. Маслова Е. Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 336 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/513088>
7. Менеджмент: основные аспекты : практикум / П. Ф. Парамонов, Ю. Е. Стукова, Д. К. Иваницкий [и др.]. – Краснодар : КубГАУ, 2017. – 154 с.
8. Менеджмент. Практикум : учеб. пособие / П. Ф. Парамонов, И. Е. Халявка, Ю. Е. Стукова, С. В. Илюшко. – Краснодар : КГАУ, 2013. – 191 с.
9. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., – 6-е изд., перераб. и доп. – М.:Магистр, НИЦ

ИНФРА-М, 2017. – 656 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/769974>

10. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / Т.В. Вырупаева, Л.С. Драганчук, О.Л. Егошина. – Краснояр.:СФУ, 2016. – 380 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/978596>

11. Парамонов П.Ф. Менеджмент : учеб. пособие / Парамонов П.Ф., Халявка И.Е., Стукова Ю.Е. – Краснодар: КубГАУ, 2015. – 173 с. – Режим доступа: <https://kubsau.ru/upload/iblock/75b/75bbd6ca51f6bee5c38bce340cf82ba.pdf>

12. Райченко А.В. Менеджмент [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 342 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/563352>

13. Эриашвили Н. Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник / Н. Д. Эриашвили ; под ред. В. В. Лукашевич, И. В. Бородушка. – Электрон. текстовые данные. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 271 с. – 5-238-01061-3. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8111.html>

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1 ЭВОЛЮЦИЯ РАЗВИТИЯ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА.....	3
2 ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
3 МЕТОДЫ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ.....	11
4 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ.....	15
5 КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ .....	27
6 УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ.....	31
7 ВЛАСТЬ И РУКОВОДСТВО. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	37
8 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.....	45
9 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	49
ТИПОВЫЕ ТАБЛИЦЫ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТНО-ТВОРЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ ПО ОЦЕНКЕ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ.....	54
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	68

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

*Методические рекомендации*

*Составители:* **Стукова** Юлия Евгеньевна, **Парамонов** Петр Филиппович,  
**Иваницкий** Дмитрий Константинович и др.

Подписано в печать 00.00.2021. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>  
Усл. печ. л. – 4,6. Уч.-изд. л. – 3,6.

Кубанский государственный аграрный университет  
350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13