

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

Факультет агрохимии и защиты растений
Менеджмента



УТВЕРЖДЕНО:
Декан, Руководитель подразделения
Лебедовский И.А.
(протокол от 20.05.2024 № 9)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 35.04.03 Агрохимия и агропочвоведение

Направленность (профиль) подготовки: Агробиохимия

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очная

Год набора: 2024

Срок получения образования: 2 года

Объем: в зачетных единицах: 3 з.е.
в академических часах: 108 ак.ч.

2024

Разработчики:

Профессор, кафедра менеджмента Ключко Е.Н.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки Направление подготовки: 35.04.03 Агрохимия и агропочвоведение, утвержденного приказом Минобрнауки России от 26.07.2017 №700, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Агрохимик-почвовед", утвержден приказом Минтруда России от 02.09.2020 № 551н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Егоров Е.А.	Согласовано	15.04.2024, № 11
2	Агрохимии	Руководитель образовательной программы	Шеуджен А.Х.	Согласовано	13.05.2024, № 9
3	Факультет агрохимии и защиты растений	Председатель методической комиссии/совета	Москалева Н.А.	Согласовано	20.05.2024, № 9

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование комплекса знаний об анализе состояния и планировании мероприятий в области стратегического менеджмента на предприятиях всех форм собственности, в том числе стратегического менеджмента на государственном уровне в условиях постоянных изменений внешней среды, политической и экономической ситуации

Задачи изучения дисциплины:

- получение знаний о методологии, инструментарии и элементах проектного управления, жизненного цикла проекта;
- сформировать умения руководить командой, вырабатывать стратегии для достижения поставленной цели;
- выработать навыки управления коллективами.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

УК-1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними

Знать:

УК-1.1/Зн1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними.

Уметь:

УК-1.1/Ум1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними.

Владеть:

УК-1.1/Нв1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними.

УК-1.2 Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации

Знать:

УК-1.2/Зн1 Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации.

Уметь:

УК-1.2/Ум1 Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации.

Владеть:

УК-1.2/Нв1 Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации.

УК-1.3 Определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. Предлагает способы их решения

Знать:

УК-1.3/Зн1 Определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. Предлагает способы их решения.

Уметь:

УК-1.3/Ум1 Определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. Предлагает способы их решения.

Владеть:

УК-1.3/Нв1 Определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. Предлагает способы их решения.

УК-1.4 Разрабатывает стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности

Знать:

УК-1.4/Зн1 Разрабатывает стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности

Уметь:

УК-1.4/Ум1 Разрабатывает стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности

Владеть:

УК-1.4/Нв1 Разрабатывает стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-3.1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели

Знать:

УК-3.1/Зн1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели.

Уметь:

УК-3.1/Ум1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели.

Владеть:

УК-3.1/Нв1 Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует работу команды для достижения поставленной цели.

УК-3.2 Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий

Знать:

УК-3.2/Зн1 Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий.

Уметь:

УК-3.2/Ум1 Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий.

Владеть:

УК-3.2/Нв1 Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий.

УК-3.3 Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон

Знать:

УК-3.3/Зн1 Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.

Уметь:

УК-3.3/Ум1 Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.

Владеть:

УК-3.3/Нв1 Обладает навыками преодоления возникающих в команде разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.

УК-3.4 Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий

Знать:

УК-3.4/Зн1 Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий.

Уметь:

УК-3.4/Ум1 Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий.

Владеть:

УК-3.4/Нв1 Предвидит результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий.

УК-3.5 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений

Знать:

УК-3.5/Зн1 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений

Уметь:

УК-3.5/Ум1 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений

Владеть:

УК-3.5/Нв1 Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений

ОПК-6 Способен управлять коллективами и организовывать процессы производства.

ОПК-6.1 Умеет работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом

Знать:

ОПК-6.1/Зн1 Умеет работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом

Уметь:

ОПК-6.1/Ум1 Умеет работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом

Владеть:

ОПК-6.1/Нв1 Умеет работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом

ОПК-6.2 Определяет задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации

Знать:

ОПК-6.2/Зн1 Определяет задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации

Уметь:

ОПК-6.2/Ум1 Определяет задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации

Владеть:

ОПК-6.2/Нв1 Определяет задачи персонала структурного подразделения, исходя из целей и стратегии организации

ОПК-6.3 Применяет методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой

Знать:

ОПК-6.3/Зн1 Применяет методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой

Уметь:

ОПК-6.3/Ум1 Применяет методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой

Владеть:

ОПК-6.3/Нв1 Применяет методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Стратегический менеджмент на предприятиях АПК» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 2.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к видам профессиональной деятельности и решению профессиональных задач, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Период	доимость сы)	доимость ЕТ)	ая работа всего)	я контактная (часы)	(часы)	е занятия сы)	ие занятия сы)	ьная работа сы)	ная аттестация сы)
--------	-----------------	-----------------	---------------------	------------------------	--------	------------------	-------------------	--------------------	-----------------------

обучения	Общая гру (час)	Общая гру (ЗЕ)	Контактн (часы,	Внеаудиторн работа	Зачет	Лекционн (ча	Практичес (ча	Самостоятел (ча	Промежуточ (ча
Второй семестр	108	3	17	1		2	14	91	Зачет
Всего	108	3	17	1		2	14	91	

5. Содержание дисциплины

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
Раздел 1. Системный подход к разработке стратегии предприятия АПК	76		2	10	64	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 УК-1.4
Тема 1.1. Основы стратегического менеджмента на предприятиях АПК	15		1	2	12	
Тема 1.2. Законодательные основы стратегического менеджмента	14			2	12	
Тема 1.3. Разработка стратегии	17		1	2	14	
Тема 1.4. Виды стратегий	16			2	14	
Тема 1.5. Стратегический анализ	14			2	12	
Раздел 2. Управление коллективами и организация процессов на предприятиях АПК	16			2	14	ОПК-6.1 ОПК-6.2 ОПК-6.3
Тема 2.1. Реализация стратегии	16			2	14	
Раздел 3. Разработка командной стратегии для достижения поставленной цели	15			2	13	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5
Тема 3.1. Стратегии управления развитием организации	15			2	13	
Раздел 4. Промежуточная аттестация	1	1				УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 УК-1.4 УК-3.1 УК-3.2

Тема 4.1. Зачет	1	1				УК-3.3 УК-3.4 УК-3.5 ОПК-6.1 ОПК-6.2 ОПК-6.3
Итого	108	1	2	14	91	

5. Содержание разделов, тем дисциплин

Раздел 1. Системный подход к разработке стратегии предприятия АПК

(Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 10ч.; Самостоятельная работа - 64ч.)

Тема 1.1. Основы стратегического менеджмента на предприятиях АПК

(Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 12ч.)

Стратегическое планирование и управление. Процесс стратегического менеджмента и стратегическое видение

Тема 1.2. Законодательные основы стратегического менеджмента

(Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 12ч.)

Нормативные и законодательные акты, формирующие механизм государственного стратегического управления. Методология стратегического государственного управления и формирование системы государственного стратегического управления в Российской Федерации

Тема 1.3. Разработка стратегии

(Лекционные занятия - 1ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 14ч.)

Миссия, цели, задачи. Стратегические перспективы предприятия. Стратегический потенциал

Тема 1.4. Виды стратегий

(Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 14ч.)

Три вида стратегий. Корпоративные стратегии. Функциональные стратегии

Тема 1.5. Стратегический анализ

(Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 12ч.)

Инструменты стратегического анализа. Эталонные стратегии

Раздел 2. Управление коллективами и организация процессов на предприятиях АПК

(Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 14ч.)

Тема 2.1. Реализация стратегии

(Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 14ч.)

Сущность этапа реализации стратегии и его основные задачи. Лоббирование как фактор реализации стратегии. Процесс стратегического менеджмента и его особенности.

Раздел 3. Разработка командной стратегии для достижения поставленной цели

(Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 13ч.)

Тема 3.1. Стратегии управления развитием организации

(Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 13ч.)

**Раздел 4. Промежуточная аттестация
(Внеаудиторная контактная работа - 1ч.)**

Тема 4.1. Зачет

(Внеаудиторная контактная работа - 1ч.)

Промежуточная аттестация в форме зачета

6. Оценочные материалы текущего контроля

Раздел 1. Системный подход к разработке стратегии предприятия АПК

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие между названием стратегии и ее характеристиками.

1. Финансовая стратегия
2. Стратегия управления человеческими ресурсами
3. Маркетинговая стратегия
4. Операционная стратегия

А. может включать выбор основного(-ых) источника(ов) финансирования, развитие собственных средств организации и т.д.

Б. включает в себя решения относительно того, как производить набор и организовывать персонал, например, тип организационной структуры, система вознаграждений и т. д.

В. может включать решения, касающиеся ценообразования на товары и услуги, их продвижения на рынке и распространения, имиджа организации и ее связей с общественностью и т. д.

Г. может включать критически важные решения относительно вопроса «производить или покупать», определяющие, что и как компания производит сама, а что покупает у поставщиков или партнеров

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

2. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить алгоритм стратегического управления:

- 1) формулирование видения и миссии
- 2) разработка системы стратегических целей
- 3) формирование системы стратегий
- 5) выбор стратегии
- 6) реализация стратегии
- 7) контроль выполнения стратегии

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

3. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить алгоритм составления карты стратегических групп:

- 1) Установить характеристики, которые отличают предприятия друг от друга
- 2) Нанести предприятия на карту с двумя переменными по осям, используя пары различных характеристик
- 3) Объединить предприятия, попавшие примерно в одно стратегическое пространство
- 4) Нарисовать окружности каждой стратегической группы, которые по диаметру соответствовали бы доле группы в общем объеме продаж отрасли

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

4. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить алгоритм цикла стратегического планирования:

- 1) определение позиций предприятия в отрасли

- 2) формирование объектов стратегического планирования
- 3) стратегический анализ внешней и внутренней среды объектов планирования
- 4) формирование системы целей для каждого объекта;
- 5) разработка стратегий для каждой цели
- 6) выбор альтернативных стратегий и их оценка
- 7) разработка системы плановых документов
- 8) контроль и анализ выполнения стратегий

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

5. Прочитайте текст и установите последовательность

Расположите в иерархическом порядке цели организации:

- 1) миссия
- 2) стратегические цели организации
- 3) цели бизнес-направлений
- 4) цели подразделений
- 5) оперативные цели

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

6. Прочитайте текст и установите последовательность

Определить алгоритм установления целей в организации:

- 1) глубокий анализ состояния предприятия
- 2) формулировку на основе анализа генеральной цели развития предприятия
- 3) декомпозицию генеральной цели на подцели, т.е. построение «дерева целей»
- 4) разработку для каждой цели конкретной стратегии
- 5) определение для каждой стратегии исполнителей, этапов выполнения, сроков выполнения и методов контроля

Запишите соответствующую последовательность цифр слева на право:

7. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Местная компания «АвтоПлан», занимающаяся производством и продажей автомобилей, вышла на рынок в 2014 году. До 2023 года продукция имела средний объем доходов и особо не развивалась, оставаясь на региональном уровне. В 2023 году руководство решилось на реструктуризацию компании и выход на новые рынки продаж в других городах, но такая политика получила довольно отрицательную динамику роста и на протяжении всего года не давала никаких положительных результатов. Рекламные акции и скидки, которые предоставляла компания, результатов также не принесли. Руководство пробовало продвижение через таргетированную рекламу, размещение баннеров и рекламных щитов. Но проблема не решалась, возможно еще и потому что, финансы компании не позволяли выгодного географического расположения нового филиала, а лишь в области. Компания «АвтоПлан» снизила количество производимых автомобилей и конвейеры встали. На данном сегменте рынка в более развитых городах, куда стремилась компания существует более мощный конкурент – компания «С», которой требуется открыть производство в данном регионе в центральной части, чтобы увеличить количество продаж и выйти на лидирующие позиции.

Оцените шансы «АвтоПлан» выйти на новый уровень дохода в связи с открытием филиала/ов в крупных центрах страны.

8. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопросы в конце задания.

Компания А торговая сеть по продаже продуктов питания и непродовольственных товарами. Она относится к формату жесткого дискаунтера и может позволить себе продавать товары на 20–30% дешевле конкурентов. Компания основана около 10 лет назад. В последние 3-4 года компания активно развивается и завоевывает новые рынки в России и ближнем зарубежье, общее кол-во магазинов уже более 1000.

Отличительные особенности компании:

- Децентрализованная система управления
- Компания развивается только за счет собственных средств
- Розничные цены в магазинах компании ниже на 20-30% конкурентов

- Компания не вкладывается в дорогостоящее оборудование и сервис
- Товарная матрица магазинов до 1000 наименований товара

При этом успешность компании в разных регионах разная. В регионе Б компания на рынке уже 5 лет. За эти 5 лет компания открыла более 12 магазинов, 7 из которых работают в настоящее время, остальные магазины компания вынуждена была закрыть ввиду их нерентабельности. Работающие магазины не показывают ожидаемую текущую рентабельность и составляет не более 1%, кроме того динамика результатов отрицательная, что не устраивает руководство компании. Выручка действующих магазинов падает к прошлому году на 10%. При этом по расчетам компании емкость рынка данного региона позволяет открыть до 30 магазинов сети.

Вы новый руководитель региона. До прихода в компанию на эту должность вы мало, что знали и слышали о компании. Перед вами поставлена задача улучшить результаты текущих магазинов до +15% LFL и увеличить за ближайшие 3 года общее количество магазинов в регионе в 2 раза, повысить рентабельность магазинов до +3%.

Разработайте план стратегических мероприятий

9. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Группой предпринимателей в одном из региональных центров с нуля создается завод осветительных приборов. Подобных производств в регионе не было и нет. Завод планирует выпускать продукцию по 3 направлениям.

Получив соответствующую информацию от маркетологов компании о состоянии местного рынка, руководство в общих чертах сформулировало свои производственные и маркетинговые планы:

Уличные светильники, 2 наименования продукции. Ориентир на единственного крупного заказчика МУП Горсвет, внутри региона конкуренции нет, конкуренция предстоит с крупным федеральным производителем, который и выигрывает все аукционы последние годы, объявленные муниципальным заказчиком.

Промышленные светильники, 4 наименования продукции. Рынок внутри региона абсолютно бесконкурентный, при этом в региональном центре свыше 30 крупных промышленных предприятий, которые закрывают свои нужды у разных поставщиков по всей территории СНГ).

Торгово-офисные светильники, ассортиментный план 20 наименований продукции.

Региональный рынок можно охарактеризовать как высококонкурентный уже даже за счет количества и предложений местных торговцев, к тому же дополнительно подогреваемый поставками из других регионов. Сам рынок довольно емкий, данный региональный центр один из лидеров по количеству торговых и офисных помещений в соотношении с количеством населения. В оптимистичных планах руководства планируемая доля рынка ~ 3-5%

Какие преимущества и какие риски имеются в представленных планах? На чем стоит сосредоточить основное внимание и где и как предстоит страховать риски?

10. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопросы в конце задания.

Коммерческая небольшая компания X успешно занимается производством и продажей косметических декоративных и ходовых средств уже на протяжении пяти лет. Но в новом году в организации произошли вынужденные изменения. В связи с карантинными нововведениями в 2020 году физические филиалы приходилось закрывать и деятельность по продажам осуществлялась перманентно, что негативно складывалось на уровне дохода компании. Руководителю фирмы пришла идея развивать свой бизнес с помощью маркетинга в Интернете. Было принято решение переqualифицировать некоторые точки продаж в коммерческие аккаунты в социальных сетях, а работников в управляющих и менеджеров. Но как оказалось продвижение заняло куда больше времени и выйти на прежний уровень дохода по истечению полугодия не удалось. Высокая конкуренция среди косметических магазинов на национальном уровне, принудительное сокращение штата физических филиалов, а также недостаточное количество знаний в области пользования интернет-ресурсами все это тормозит процесс развития компании X. Общий объем выручки по сравнению с предыдущим годом сократился на 60 %, а производительность пришлось урезать вдвое. Сайт и социальные

сети развивались медленно и приносили лишь заказы от прежних преданных клиентов, а новых находить не удавалось. Руководитель компании решил дать последний шанс такой стратегии и прибегнул к услугам опытных менеджеров и управляющих коммерческими аккаунтами, с целью нахождения своей Целевой Аудитории и возможности удержания бизнеса на плаву во времена кризиса.

Каковы шансы Компании X возобновить свой прежний доход и в какие сроки это может произойти, при каких условиях?

11. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопросы в конце задания.

Компания А начала свою деятельность в начале 90-х годов, реализовав свой первый крупный проект по открытию сети розничных магазинов по направлению торговли электроникой. Став достаточно известной, компания А продала магазины розничной сети и ушла в производство по направлению глубокая заморозка и реализация продуктов питания. Начинали производство компания А имела всего лишь 1 единицу оборудования, а далее последовал агрессивный рост инвестиций и далее масштабная рекламная кампания бренда.

К 2004 году от начала старта нового проекта компания А заняла лидирующее место в производстве замороженных продуктов питания и перед кризисом 2008 попутно открыла сеть ресторанов на базе фирменных продуктов и собственной пивоварни. Ресторан сразу же привлек внимание и стал модным и посещаемым.

Последующие экономические кризисы были преодолены кампанией достаточно уверенно и даже в самые трудные времена период наблюдался рост выручки и прибыли от продаж.

Далее компания А стала развиваться в направлении создания стратегических альянсов. Речь пошла о создании альянса с крупной инвестиционной компанией (компания В) для создания грамотной команды по управлению расширяющимся бизнесом и обеспечению финансовой и управленческой поддержки. Такой альянс удалось создать и вновь созданное партнерство стало прирастать активами и активно скупать акции пищевых компаний, в том числе и зарубежных.

К 2022 г. общая выручка альянса, включающая производство замороженных продуктов питания, ресторанный бизнес, переработка мясопродуктов и молочных изделий выросла в 4 раза относительно 2010 г.

На этом благоприятном витке развития альянса, один из собственников компании А, стоящий у ее истоков, сделал заявление о выкупе ранее принадлежавшей ему доли предприятия по производству замороженных продуктов питания. А компания В перевела свои активы в управление зарубежным партнерам.

Какие стратегические перспективы дальнейшего развития компаний альянса?

12. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопросы в конце задания.

Местная компания «АвтоПлан», занимающаяся производством и продажей автомобилей, вышла на рынок в 2014 году. До 2023 года продукция имела средний объем доходов и особо не развивалась, оставаясь на региональном уровне. В 2023 году руководство решилось на реструктуризацию компании и выход на новые рынки продаж в других городах, но такая политика получила довольно отрицательную динамику роста и на протяжении всего года не давала никаких положительных результатов. Рекламные акции и скидки, которые предоставляла компания, результатов также не принесли. Руководство пробовало продвижение через таргетированную рекламу, размещение баннеров и рекламных щитов. Но проблема не решалась, возможно еще и потому что, финансы компании не позволяли выгодного географического расположения нового филиала, а лишь в области. Компания «АвтоПлан» снизила количество производимых автомобилей и конвейеры встали. На данном сегменте рынка в более развитых городах, куда стремилась компания существует более мощный конкурент – компания «С», которой требуется открыть производство в данном регионе в центральной части, чтобы увеличить количество продаж и выйти на лидирующие позиции.

Что можно посоветовать компании в сфере «раскрутки», рекламы и PR для развития собственного бренда на новом месте?

13. Выберите правильные ответы из предложенных и обоснуйте их выбор.

Выберите из перечисленного условия, которым должны соответствовать цели организации:

- а) должны быть количественно измеримы;
- б) формулировка цели должна быть точной и ясной;
- в) участники реализации цели должны быть уверены в ее достижимости;
- г) необходимо установить временные рамки реализации целей;
- д) цели должны быть обеспечены ресурсами;
- е) не должны противоречить друг другу
- ж) выбор допустимых альтернатив, удовлетворяющих ограничениям

14. Выберите правильные ответы из предложенных и обоснуйте их выбор.

Выберите из перечисленного инструменты, применяемые для разработки системы целей в организации:

- а) дерево целей
- б) матрица ценностей – целей
- в) матрица возможностей по товарам и целям
- г) модель М. Портера
- д) экспертные метод
- е) математические модели

15. Выберите правильные ответы из предложенных и обоснуйте их выбор.

Выберите основные виды деятельности организации согласно М. Портеру:

- а) внутренняя логистика
- б) производственный процесс
- в) внешняя логистика
- г) продажа и маркетинг
- д) обслуживание
- е) материально-техническое обеспечение
- ж) подбор персонала

Раздел 2. Управление коллективами и организация процессов на предприятиях АПК

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Задание 1

Привести в соответствие теории и основное понимание роли человека в данных теориях.

- 1. школа научного менеджмента
- 2. административная школа
- 3. школа человеческих отношений

А. человек - это один из факторов производства, который необходимо организовать и мотивировать для успешной реализации поставленных целей

Б. человек - главный ресурс организации, который необходимо направлять в нужное русло

В. человек - основа организации, его взаимоотношения с работодателями и коллегами, мотивация и развитие персонала, умение работать в команде – вот важная задача руководителя

2. Задание 2

Приведите в соответствие типы социально-трудовых отношений.

- 1. социальное партнерство
- 2. дискриминация
- 3. конфликт
- 4. субсидиарность

А. установление правовых основ взаимодействия партнеров – работников и работодателей

Б. произвольное ограничение прав субъектов социально-трудовых отношений, преграждающее доступ им к равным возможностям на рынке труда

В. столкновение субъектов социально-трудовых отношений, вызванное противоположной направленностью целей и интересов, позиция и взглядов

Г. неослабевающее стремление человека к самоответственности и самореализации при

решении социально-трудовых отношений

3. Задание 3

Установите соответствие особенностей методов обучения, способствующие профессиональному росту работников в организации.

- А. систематическая смена рабочего места
- Б. активный метод, предполагающий дискуссию
- В. ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой

4. Задание 4

Приведите в соответствие факторы формирования деловой карьеры.

- 1. личность работника
- 2. профессиональная среда
- 3. внерабочая среда

А. потенциал, стремления, интересы, ценности, состояние здоровья, мотивация работника

Б. разработанная в организации кадровая политика, система мотивации и стимулирования работников, система деловой оценки сотрудников, возможности организации обеспечить профессиональное развитие и пр.

В. то окружение, которое воздействует на работника, то есть члены семьи, друзья, коллеги, мотивирующие или наоборот к развитию деловой карьеры

5. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов выработывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями. Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет.

Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?

6. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Рынок общественного питания растет очень интенсивно. В течение последних лет объем услуг в России вырос более чем на 30 %. Современное поколение потребителей предпочитает все больше питаться вне дома. Одной из причин увеличения рынка является рост покупательной способности граждан. Сходить в ресторан или кафе означает не только утолить голод, но и провести время в приятной обстановке. Для тех, чей рабочий день расписан по минутам, удобно питаться фаст-фудом. Основным в такой ситуации становится скорость приготовления пищи и обслуживания. Многие признают, что сами готовили бы себе еду, если бы деловой ритм жизни не принуждал действовать всегда быстро. Поэтому для компании, в которой Вы работаете, первой и явной задачей является обеспечить быстрое обслуживание. А этот фактор влияет на ассортиментную политику, так как есть блюда, которые можно приготовить довольно быстро, а есть те, которые требуют длительного

времени приготовления и поэтому не могут быть включены в меню. Наряду с ассортиментом предприятию нужно соблюсти следующие требования к обслуживанию: – скорость работы с клиентами: меню понятно и наглядно, продажа ведется через несколько касс, пространство удобно для перемещения; – блюда адаптированы для быстрого приготовления; – минимальное обслуживание в стационарных точках (основная обязанность сотрудников – следить за чистотой столов, полов); – отработанные технологии и найм неквалифицированного персонала, то есть главное требование не образование, а выполнение норм гигиены и наличие медицинской карты.

Какой персонал Вам понадобится, чтобы все требования работодателя выполнить? Какие источники поиска наиболее приемлемы для решения данной задачи?

7. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Ольга Ф. уже несколько лет работала в отделе маркетинга. В последнее время она стала чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается и что она готова выполнять более сложную работу. Она поняла, что вполне может занять должность выше, и обратилась к руководителю с просьбой рассмотреть возможность ее повышения. Начальник предложил ей в течение трех месяцев выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. Зарплата останется прежней, но ей начислят премию по результатам работы. По истечении трех месяцев будет принято решение о ее повышении.

Оцените предложение руководителя. Какие условия вы бы изменили на месте Ольги?

8. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Инна – руководитель секретариата крупного холдинга. Помимо других обязанностей она занималась поиском поставщиков для обеспечения жизнедеятельности офиса. Руководитель компании не был доволен прежним поставщиком канцелярских товаров и попросил Инну найти оптимальную замену. Она изучила потребности подразделений, утвердила бюджет. На основании спроса и выделенных средств выбрала две компании – «П...» и «К...». У них был сходный ассортимент и сопоставимые цены. Организация «П...» предложила Инне личное вознаграждение. В итоге она остановила свой выбор на этой компании. После первой поставки она провела опрос, который показал, что все подразделения довольны качеством канцелярских товаров. Через несколько месяцев она сделала опять заказ. Но в этот раз качество было хуже. Недовольство дошло до руководителя. Инне сделали замечание и попросили сменить поставщика. Она попала в сложную ситуацию, так как уже взяла вознаграждение и за третий заказ.

Оцените действия Инны. Что делать ей в сложившейся ситуации?

9. Выберите один ответ из предложенных и обоснуйте его выбор.

В первом полугодии рабочими цеха отработано 42360 чел.-дней. Целодневные простои составили 520 чел.-дней, а неявки на работу по всем причинам - 26805 чел.-дней. Число календарных дней в первом полугодии - 181, в том числе рабочих дней- 128.

Рассчитать среднюю списочную численность рабочих.

Варианты ответов:

А – 385 чел.,

Б – 411 чел.,

В – 278 чел.

10. Выберите один ответ из предложенных и обоснуйте его выбор.

Средний разряд рабочих - 3,07, а средний разряд работ - 3,35.

В цехе работает 140 рабочих. Определить, какое количество рабочих должно повысить свой разряд, чтобы было обеспечено соответствие уровня квалификации рабочих уровню сложности работ.

Варианты ответов:

А – 39,2,

Б – 41,0,

В – 32,4.

11. Задание 11

Приведите в соответствие взаимосвязь основных понятий управления людьми, направленных

на организацию и руководство работой команды.

1. Управление людьми
2. Управление человеческими ресурсами
3. Управление человеческим капиталом

А. политика и практика, существующие в организациях и определяющие то, как управляют людьми

Б. стратегический и согласованный подход к управлению работниками в организации, которые вносят индивидуальный и коллективный вклад в достижение ее целей

В. подход к получению, анализу и формированию данных, который дает представление о получении добавленной стоимости, создаваемой людьми, стратегических инвестициях

12. Задание 12

Приведите в соответствие виды структуры работников организации, направленных на организацию и руководство работой команды.

1. половозрастная структура персонала
2. структура по уровню образования
3. профессиональная структура
4. квалификационная структура

А. соотношение групп персонала по полу и возрасту

Б. выделение работников, имеющих высшее, незаконченное высшее, среднее специальное, среднее общее образование

В. соотношение представителей различных профессий или специальностей, обладающих теоретическими и практическими навыками, приобретенными в результате обучения и опыта работы в данной области

Г. соотношение работников различного уровня квалификации (степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций.

13. Задание 13

Приведите в соответствие виды и описание коммуникационных барьеров в организации, которые необходимо учитывать в своей профессиональной деятельности при взаимодействии в коллективе.

1. психологические барьеры
2. социальные барьеры
3. организационные барьеры
4. языковые барьеры

А. возникают вследствие отрицательного отношения получателя информации к тому, от кого она исходит (например, неприязнь, недоверие), каналу передачи сведений и способу коммуникации, форме или содержанию сообщения

Б. связаны с принадлежностью обеих сторон к разным социальным группам (в том числе профессиональным, политическим, религиозным).

В. связаны с неспособностью или отсутствием у руководителей мотивации к эффективной организации внутрифирменных коммуникаций

Г. связаны с различным толкованием значений слов, незнанием языка и диалектов, наличием существенных дефектов речи и дикции, искаженным грамматическим построением высказываний участниками коммуникации

14. Задание 14

Приведите в соответствие виды карьеры и определите приоритеты собственной деятельности.

1. профессиональная карьера
2. внутриорганизованная карьера
3. горизонтальная карьера
4. скрытая карьера

А. становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своем деле

(в своей отрасли деятельности), которое происходит на протяжении всей трудовой жизни работника

Б. последовательная смена стадий развития карьеры, продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одного предприятия

В. перемещение в другую функциональную область деятельности, расширение или усложнение задач на прежней ступени

Г. приглашение сотрудника на недоступные другим встречи, доступ к информации, отдельные важные поручения

15. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала. На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать. Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам машины перестали работать, красители красить, ткани ткаться, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании? Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу?

16. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Компания «Имани» выпускает общественно-политическую газету. Сотрудники коммерческого отдела собирают недостаточно рекламы. Это означает, что газета недополучает часть доходов. Печатная площадь, предусмотренная для размещения рекламы, заполняется текстом. Часть зарплаты сотрудников коммерческого отдела складывается из процентов от продаж газеты и от заключенных сделок с рекламодателями. Следовательно, специалисты получают меньше, чем могли бы (и чем рассчитывали). Остальным сотрудникам газеты тоже не выдают премиальных, так как нет прибыли. Из-за этого в газете высокая текучесть кадров. На собеседованиях при подборе новых сотрудников умалчивают о том, что в отделе текучка и что еще никто из специалистов не достиг желаемого уровня зарплаты. Новые сотрудники работают пару месяцев и уходят по тем же причинам, что и те, которые работали до них. После анализа работы коммерческого отдела выяснилось: чтобы заключить сделку с рекламодателем, специалисты отдела должны провести от 10 до 15 встреч в неделю. Между тем от выполнения других обязанностей (повышение продаж газеты) сотрудников никто не освобождал. Учитывая специфику рынка рекламы и загруженность специалистов работой, планы по сбору рекламы просто не могут быть выполнены. Расширять отдел компания не планирует, так как просто не может себе это позволить. Главный редактор предлагает для повышения эффективности поменять концепцию газеты, подачу материала и размещения рекламы или оставить все как есть и постоянно принимать новых специалистов вместо ушедших. Собственник не согласен с главным редактором и утверждает, что отдел персонала может и должен решить этот вопрос без лишних затрат. Вопросы и задания Что, по Вашему мнению, привело к возникновению проблемы? Чье решение, главного редактора или

собственника газеты, верно?

17. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Ниже представлен пример некорректной формулировки обязанностей работника организации. Обоснуйте, почему данная формулировка не является корректной.

«Руководитель отдела главного механика организует и обеспечивает внедрение достижений науки, техники и передового опыта, направленных на совершенствование механического оборудования, с целью повышения безопасности его эксплуатации».

18. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Ниже представлен пример некорректной формулировки обязанностей работника организации. Обоснуйте, почему данная формулировка не является корректной.

«Бригадир отстраняет от работы лиц в нетрезвом состоянии или в состоянии наркотического опьянения, сообщает об этом мастеру (вышестоящему руководителю)».

19. Выберите один ответ из предложенных и обоснуйте его выбор.

Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Викторию Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственная и скрупулезная. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему, а расчеты и чертежи главному инженеру. Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость, и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе.

Нужны ли такие скрупулезные проверки работы сотрудников? Как правильно организовать Виктории работу в отделе?

Варианты ответов.

А. Скрупулезные проверки работы сотрудников не нужны.

Б. Скрупулезные проверки работы сотрудников нужны.

В. Работу подчиненных так или иначе нужно проверять, но не надо впадать в крайности. Виктории все-таки надо научиться доверять сотрудникам и делегировать свои полномочия, тем более что подчиненные ей готовы помочь.

20. Выберите один ответ из предложенных и обоснуйте его выбор.

В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомила ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и нагрубила новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее руководителю, что та не помогает ей адаптироваться.

Как должен поступить в такой ситуации руководитель? Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала доставать ее постоянными вопросами?

Варианты ответов.

А. Руководителю не должен беседовать с Юлией.

Б. Руководитель должен устроить публичное обсуждение данной ситуации.

В. Руководителю необходимо побеседовать с Юлией, чтобы выяснить, что произошло на самом деле, на какие вопросы ей приходилось отвечать и как часто. Попросить ее быть сдержаннее. А также поговорить с Ириной на предмет того, что ей непонятно. Ирине можно назначить наставника, который будет вводить ее в курс дел.

21. Задание 21

Укажите соответствие лидерских стилей в организации:

1. указывающий стиль
2. убеждающий стиль
3. участвующий стиль
4. делегирующий стиль

а) стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников.

б) способные к работе, но не желающие ее выполнять, подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы

в) руководитель, использующий этот стиль, помогает подчиненным путем объяснения и вселяет в них уверенность в возможности выполнения задания.

г) лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр за работниками

22. Задание 22

Соотнесите черты лидера по его типу:

1. интерактивный лидер
2. атрибутивный подход к лидерству
3. харизматический лидер
4. лидер-реформатор

а) мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью

б) в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей.

в) выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних.

г) руководитель заботится о достижении консенсуса, участии в работе всех членов коллектива, их взаимодействии и взаимопонимании.

23. Задание 23

Соотнесите группы лидерских «умений»:

1. управление вниманием
2. управление значением
3. управление доверием
4. управление собой

а) способность так передать значение идеи, чтобы они были поняты и приняты последователями

б) умение признать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей

в) способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных

г) способность так представить сущность результата или направления действий, чтобы это было привлекательным для последователей

24. Задание 24

Соотнесите следующие роли среди членов команд.

1. специалисты по решению задач
2. члены команды, осуществляющие социально-эмоциональную поддержку
3. члены команды, играющие двойную роль
4. члены команды, играющие роль стороннего наблюдателя
5. доводящий до конца

А. их роль состоит в удовлетворении эмоциональных потребностей членов команды.

Б. их роль состоит в том, чтобы достигать целей, стоящих перед командой.

В. такие люди обычно держатся отстраненно от повседневной жизни команды, активно не участвуют ни в решении задач, ни в создании положительного эмоционального климата.

Г. такие люди совмещают в себе две вышеописанные роли: выполняют поставленную перед командой задачу и удовлетворяют эмоциональные потребности членов команды.

Д. представители этой роли оказывают «смягчающее» воздействие на команду: их присутствие улучшает моральный климат и повышает степень сотрудничества между членами команды.

25. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

В метеорологической лаборатории работают 11 сотрудниц. Все располагаются в одной комнате. Коллектив дружный. Сотрудницы поддерживали отношения не только на работе, но и дружили семьями. Все всегда были доброжелательны друг к другу, всячески помогали, подменяли, когда кто-то не мог выйти на работу. Но со временем сотрудницы стали жаловаться, что рабочие места устроены неудобно: приходится сидеть спиной друг к другу, что создает дискомфорт. А когда нужно обсудить рабочий вопрос или просто перекинуться парой слов, сотрудницам приходится поворачиваться, но так как стулья не крутятся, делать это непросто. Прикинув, как можно переставить рабочие столы, решили, что лучше сдвинуть их к середине комнаты и поставить так, чтобы все сидели по парам напротив друг друга. Но между столами не было даже небольших перегородок, из-за чего у сотрудниц не возникало чувства личного пространства и хотя бы условного уединения. Через месяц снова проявилось недовольство. Когда кто-то говорил по телефону, то у рядом сидящих возникало ощущение, что говорят с ними. Кому-то не нравилось, что соседка жует жвачку или пьет чай с конфетой, кто-то высказывался против резкого запаха духов. Ведь он ощущался на протяжении всего рабочего дня. Кому-то не нравилось, что некоторые соседки перекусывают прямо на рабочем месте несколько раз в день. Раздражение нарастало и иногда выливалось в перепалку. Когда коллеги сидели спиной друг к другу, никто не обращал внимания на такие мелочи, а теперь недовольство нередко приводило к скандалам, но возвращать столы на прежние места никто не хотел, так как это тоже было неудобно.

Как, по Вашему мнению, нужно организовать пространство, чтобы угодить сотрудницам?

26. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Компания «Лора» является одним из крупнейших производителей бытовой техники, аккумуляторов и батареек к ней. Для изготовления изделий автономного питания используется большое количество свинца, который оказывает вредное воздействие на внутриутробное развитие плода у беременных женщин. В результате, чтобы уберечь внутриутробный плод от такого вредного воздействия производитель батареек ввел запрет на использование труда женщин в условиях, в которых они могут подвергнуться воздействию свинца. Компания приняла такое решение, чтобы соблюсти следующие нормы: право женщин на то, чтобы выносить и родить здорового ребенка; право компании на предотвращение ущерба от предъявления судебных исков от женщин либо повзрослевших детей, которые ощутили на себе вредные последствия работы их матерей в период беременности в условиях производственного процесса с применением свинца. Компания установила правило о том, что нельзя допускать к вредному производству женщин до 50 лет, так как сочла, что для них еще может быть актуальным вопрос о рождении ребенка. Это означает, что большей части женщин придется перейти на должности с меньшим окладом. В ответ сотрудницы компании устроили саботаж, усевшись в центре производственного цеха на полу. Они обвиняли компанию в том, что та вмешивается в их личную жизнь, так как только им решать – собираются они иметь детей или нет, и если они хотят работать до рождения детей или после на производстве батареек, то это их право. Компании предстоит принять ряд решений, чтобы выйти из сложившейся ситуации, но пока нет ответа на вопрос «Как это сделать?»

Является ли защита беременных женщин и их нерожденных детей предметом заботы лишь самой беременной женщины? Может ли компания оградить себя от негативных последствий, связанных с вредным влиянием производства на здоровье сотрудниц? Можно ли в данной ситуации прийти к обоюдному согласию?

27. Прочитайте задание и выполните его.

Разработайте мероприятия для сплочения коллектива интернет-магазина.

28. Прочитайте задание и выполните его.

Разработайте мероприятия для сплочения коллектива.

29. Выберите один ответ из предложенных и обоснуйте его выбор.

заказчиком, который пожаловался на одного из них.

Ваши действия:

- А. ничего не делать;
- Б. сделать сотрудникам замечание;
- В. вместе с сотрудниками утвердить стратегию реакций на жалобы;
- Г. потребовать профессионального подхода от сотрудников в электронном письме.

30. Выберите один ответ из предложенных и обоснуйте его выбор.

Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте.

Как поступить?

- А. сообщить об уходе коллегам, надеясь на повышение;
- Б. сообщить руководителю и продолжить работать как прежде;
- В. сконцентрироваться на новой должности, уделяя текущим заданиям меньше времени и сил;
- Г. никому не сообщать об уходе, пока не напишите заявление об увольнении.

Раздел 3. Разработка командной стратегии для достижения поставленной цели

Форма контроля/оценочное средство: Задача

Вопросы/Задания:

1. Задание 1

Установите последовательность проведения переговоров между сотрудниками в организации:

- 1) стадия анализа, на которой необходимо собрать информацию и обдумать ее; разобраться в проблеме; определить интересы своей и другой сторон;
- 2) стадия планирования, на которой следует обдумать все возможные варианты решения проблемы, спрогнозировать возможный алгоритм поведения другой стороны и свою реакцию;
- 3) стадия дискуссии требует использования четырех принципов ведения переговоров: разграничение, интересы, варианты, критерии.

2. Задание 2

Установите соответствие принципов профилактики возникновения слухов их содержанию.

1. Оперативное реагирование
2. Исчерпывающее информирование
3. Обратная связь

- А. предоставление достоверной информации со стороны официальных источников.
- Б. систематическое предоставление информации по интересующему персонал вопросу.
- В. отслеживание мнения сотрудников по поводу планируемых, происходящих или происшедших изменений, позволяющее организации корректировать свою политику.

3. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Произошло слияние двух банков. Предстоит сокращение штата: вместо двух центральных команд надо сформировать одну, без дублирования функций. Простой вариант - попрощаться с командой приобретенного банка, оставив только «своих», из банка-покупателя, - не подходит. На ключевых сотрудниках приобретенного банка завязаны важные клиенты и внутренние процессы.

Надо выбрать лучших из обеих команд и объединить их в одну. При этом банки кардинально отличаются по корпоративной культуре: один - клиентоориентированный, с современными бизнес-процессами, второй - его полная противоположность. Нужно понять, кого из сотрудников второго банка можно переориентировать на новый стиль работы, а кто для него категорически не подходит. Коллективы банков настроены по отношению друг к другу недружелюбно. Первые кажутся вторым захватчиками, вторые первым - отсталыми по

бизнес-культуре.

4. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Из слаженной, очень дружной команды отдела ушел костяк сотрудников - руководителя переманили, и он увел с собой несколько ключевых коллег. На вакантные места нашли хороших специалистов, но им трудно: старожилы скучают по ушедшим коллегам и не настроены принимать новичков, новички чувствуют себя неловко. Открытой вражды пока нет, но зарождается почва для нее: отдел раскололся на две группы - «старая гвардия» и «новобранцы».

5. Выберите один ответ из предложенных и обоснуйте его выбор.

Менеджеру нужно дать поручение сотруднику, который, как известно по опыту, будет спорить, доказывать, что дело не входит в его обязанности. Как эффективно поставить вопрос, чтобы преодолеть его сопротивление:

А. Как вы думаете?

Б. Ваши предложения?

В. Вы будете выполнять или нет?

6. Выберите один ответ из предложенных и обоснуйте его выбор.

Менеджер хочет подчеркнуть свою власть и превосходство над подчинёнными. Где должна происходить их беседа?

А. В кабинете менеджера.

Б. На «нейтральной» территории.

В. В кабинете подчинённого, желательно с присутствием посторонних.

7. Задание 7

Установите соответствие между функциями коммуникаций в организации и их содержанием.

1. информативная функция

2. мотивационная функция

3. контрольная функция

4. экспрессивная функция

А. передача сведений, предоставление необходимой информации для принятия решений

Б. побуждение сотрудников к лучшему исполнению задач, используя убеждение, внушение, просьбы, приказы и т. д.

В. отслеживание поведения сотрудников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности

Г. способствование эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и возможность удовлетворять социальные потребности

8. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Кадровое агентство «Альфа» специализируется на подборе различного персонала. На прошлой неделе в агентство обратился клиент – наркологический центр «Бета» – с заявкой подобрать 10 % от общего состава сотрудников центра. Заказ был крупный и сложный по-своему, так как на рынке труда ресурс специалистов, необходимых центру, очень ограничен. Система управления наркологическими медицинскими учреждениями такова, что высококвалифицированные специалисты пытаются найти место в коммерческих центрах. Это создает некоторую стагнацию на рынке в данном секторе. Получается, чтобы выполнить этот заказ, нужно обратиться к рынку медицинских работников, которые ищут работу в других секторах, и предложить им должности в наркологической клинике-заказчике. С первых телефонных интервью менеджер по подбору столкнулась с тем, что соискатели отказывались от предложения переqualificироваться, объясняя это тем, что они не хотят лечить тех, кто, возможно, на почве наркомании совершили преступления. Менеджер по подбору стала подбирать информацию, чтобы разобраться, почему так относятся к этой работе, и выяснила, что существует совершенно противоположная позиция. Есть специалисты, которые считают, что наркоманы и алкоголики нужны нашему обществу, так как они стимулируют рост рынка труда в области экспериментальной психологии, наркологии и других сферах медицинской

деятельности. То есть если не будет людей упомянутых категорий в нашем обществе, то и пропадет потребность в работниках, которые их лечат и обслуживают. Перед менеджером по подбору встал выбор – продолжать поиск и всячески стараться приукрасить работу в наркологическом центре, чтобы выполнить заказ, или отказаться от него по моральным убеждениям, которых она тоже придерживалась.

Можно ли назвать отношение менеджера по подбору персонала непрофессиональным?

9. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Фабрика представляет собой группу компаний: «Альфа» занимается сбытом продукции, «Бета» специализируется на производстве бумаги, «Б-Потенциал» управляет имущественным комплексом. Было решено разделить фабрику на три самостоятельных юридических лица, так как за ней числилась кредиторская задолженность, а также шла подготовка к процедурам приватизации и акционирования. Служба персонала, состоящая из четырех человек, следует таким принципам кадровой политики предприятия: – поддерживать профессионализм каждого сотрудника; – создавать необходимые условия для работы каждого сотрудника; – ориентировать персонал на цели и задачи бизнеса; – научить персонал следовать правилам компании. Кадровая политика выстроена таким образом, что каждый сотрудник принимает все правила и нормы работы, выполняет поставленные задачи. В компании есть положение о премировании. Но оно распространяется лишь на сотрудников отдела продаж. Премия начисляется за поступление денежных средств в текущем месяце от новых клиентов (0,1 %), либо от прежних, либо от тех, которые уходили к другим компаниям, но вернулись (0,05 %). Также введены дополнительные коэффициенты за выполнение индивидуального плана работ и плана всего отдела. Кроме премий сотрудники получают доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих, за работу в праздничные и выходные дни, за сверхурочные и за совмещение должностей. Через несколько месяцев после принятия положения о премировании стали снижаться показатели у тех сотрудников, на которых не распространялись нормы локального акта.

Какие решения можно выработать, чтобы стимулировать сотрудников, не числящихся в отделе продаж?

10. Выберите один ответ из предложенных и обоснуйте его выбор.

Вы – руководитель отдела, и случайно услышали, как подчиненные смеялись над заказчиком, который пожаловался на одного из них.

Ваши действия:

- А. ничего не делать;
- Б. сделать сотрудникам замечание;
- В. вместе с сотрудниками утвердить стратегию реакций на жалобы;
- Г. потребовать профессионального подхода от сотрудников в электронном письме.

11. Выберите один ответ из предложенных и обоснуйте его выбор.

Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте.

Как поступить?

- А. сообщить об уходе коллегам, надеясь на повышение;
- Б. сообщить руководителю и продолжить работать как прежде;
- В. сконцентрироваться на новой должности, уделяя текущим заданиям меньше времени и сил;
- Г. никому не сообщать об уходе, пока не напишите заявление об увольнении.

12. Выберите один ответ из предложенных и обоснуйте его выбор.

Менеджер хочет отказать подчинённому, убедив его в своей правоте. Какой аргумент лучше всего свидетельствует о высокой культуре управления у менеджера?

- А. Поставьте себя на моё место.
- Б. Когда будете начальником, тогда будете вправе решать.
- В. Я отвечаю за всех Вас.

13. Определите последовательность действий.

Бизнес-аналитик в команде и технический лидер не находят общий язык и постоянно конфликтуют, обвиняя друг друга в некомпетентности. Аргументы для подтверждения своей точки зрения есть у обоих, личной неприязни до этого проекта не было замечено.

Укажите последовательность решения конфликта.

1. Соберите аналитика и технического лидера вместе с Вами и выслушайте позицию каждого по сути конфликта, включая описание как, по их мнению, должно было быть.
2. Не давайте скатываться в эмоции, общие обвинения и абстрактные заявления.
3. Запишите факты, аргументы и желаемый результат каждой из сторон с их слов. Не критикуйте, не выносите суждений, не принимайте ни одну из сторон.
4. Выясните мотивы, чтобы выработать варианты решения.
5. Разберите каждый аргумент из взаимных обвинений отдельно, попробуйте дополнить информацию, обучить.
6. Вовлекайте аналитика и технического лидера в выработку приемлемого решения конфликта, убедитесь, что они согласны взять на себя ответственность за исполнение решения.
7. Если аналитик или технический лидер отказываются вести конструктивный диалог, предупредите о последствиях такого поведения и действиях, которые вы будете вынуждены предпринять с вашей стороны, как руководителя, для сохранения команды проекта (перевод на другой проект, увольнение, плохой отзыв на регулярном performance review при обсуждении зарплаты и т.д.)
8. Контролируйте исполнение решения.

14. Определите последовательность действий.

Один из наиболее опытных разработчиков в команде проекта, где Вы менеджер проекта, постоянно возмущается техническими решениями, которые принимает технический контакт на стороне клиента. Он считает эти решения неверными и пророчит в будущем проблемы, которые будут вызваны последствиями этих решений. Вы начинаете замечать, что эффективность этого разработчика снизилась. Укажите последовательность решения задачи.

1. Составить список возможных решений совместно с разработчиком.
2. Напишите список решений, которые ваш разработчик считает неверными, затем попросите его написать аргументацию к каждому пункту.
3. Обсудите этот список с техническим контактом на стороне клиента, попросите его разъяснить, почему он принял то или иное решение, как он это аргументирует.
4. В случае сомнений, привлечите эксперта из вашей компании, но не из команды проекта.
5. Оцените найденные риски вместе с командой и внесите их в реестр рисков.
6. Попросите вашего разработчика контролировать изменение вероятности риска или его наступление, чтобы вовремя сообщить клиенту.

15. Задание 15

Расположите в правильном порядке этапы разрешения организационного конфликта.

1. Аналитический этап.
2. Прогнозирование вариантов разрешения конфликта
3. Определение критериев разрешения конфликтов.
4. Выполнение плана разрешения конфликта.
5. Контроль выполнения.
6. Анализ результатов.

16. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Два разработчика из команды предлагают разные решения одной задачи. Оба звучат убедительно. Как разрешить спор и выбрать оптимальный вариант?

17. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной

ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.

18. Выберите один ответ из предложенных и обоснуйте его выбор.

Укажите какие критерии разрешения конфликта должны признаваться обеими сторонами:

- А. правовые нормы;
- Б. нравственные принципы;
- В. мнение авторитетных лиц;
- Г. прецеденты решения аналогичных проблем в прошлом, традиции.

19. Задание 19

Компания "Мастер Турс" - на сегодняшний день является одним из самых крупных российских туроператоров. Основные направления деятельности компании - Испания, Кипр, Таиланд, Андорра, круизы по Средиземноморью, странам Северной Европы.

Когда компания только начинала свой бизнес, в ее штате было всего 5 человек, сейчас же только в управлении центрального офиса работает около 60 сотрудников. Компания имеет три офиса в Москве, а также филиалы в Ярославле, Санкт-Петербурге.

Ротация кадров невелика. Многие сотрудники работают со дня основания фирмы. Причиной тому служат достаточно высокая заработная плата, благоприятный климат в коллективе. В «Мастер Турс» работают профессионалы в области туристского бизнеса, это маркетологи, специалисты по рекламе, переводчики. Основную долю персонала фирмы составляют туроператоры. Каждый сотрудник фирмы несет персональную ответственность за тот или иной участок работы.

Представьте себе, что вы работаете маркетологом туристской компании «Мастер Турс». Многие задачи вашего подразделения усложнились, в связи с выходом вашей компании на новые рынки, так как последние два года компания вплотную занимается диверсификацией бизнеса, то есть разработкой новых направлений, поиском свободных, незанятых ниш на рынке.

На прошлой неделе Президент «Мастер Турс» Воронин Владимир Сергеевич объявил о грядущих изменениях в компании. В частности им был подписан приказ о создании департамента по связям с общественностью. Согласно приказу в департамент передаются функции рекламы, маркетинга. На должность заместителя генерального директора и руководителя департамента по связям с общественностью была назначена Татьяна Сергеева, ранее занимающая должность директора небольшой турфирмы. Согласно информации, полученной от президента, Татьяна Сергеева работает в туристском бизнесе с 1992 года, знакома со всеми участками работы турфирмы. До назначения на должность Генерального директора работала начальником отдела рекламы. Никто из ваших коллег лично незнаком с Татьяной Сергеевой. Но ведущие менеджеры вашего отдела недовольны назначением на столь высокую должность человека со стороны. По их мнению, большой опыт работы Сергеевой в туристском бизнесе не является доказательством ее компетентности в сфере формирования общественных отношений. Также высказываются опасения, что будет произведен пересмотр бюджета маркетинга компании, и финансирование многих ваших проектов будет производиться по остаточному принципу. К тому же ваш отдел теряет самостоятельность, так раньше он был напрямую подчинен Президенту.

Установите последовательность решения задачи.

1. Познакомиться с коллективом.
2. Ознакомиться с тем, как работает отдел, с обязанностями сотрудников, правилами выполнения работы.
3. Выявить лидеров в коллективе, их сильные и слабые стороны, попытаться найти компромисс.

20. Задание 20

Соотнесите виды кадровой политики по роли руководства в реализации стратегии работы с человеческими ресурсами с их описанием.

1. Пассивная
2. Реактивная
3. Превентивная

4. Активная

А. Кадровая деятельность сводится лишь к ликвидации негативных последствий; в такой работе отсутствуют планирование и прогнозирование стратегии управления персоналом, система оценки персонала и четкая программа действий

Б. Благодаря имеющимся средствам диагностики сложившегося положения в организации, кадровая деятельность сводится к выявлению негативных ситуаций и разработке путей их устранения (чаще всего, изучают мотивацию, конфликтные ситуации)

В. Помимо средств диагностики, в кадровую деятельность входят инструменты планирования и прогнозирования развития организации, т. е. существуют краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в персонале, программы среднесрочного планирования по развитию персонала и прочее

Г. Характеризуется наличием четкого прогноза развития кадровой ситуации, систематического мониторинга кадровой ситуации и соответствующей корректировки, четким планированием кадровых мероприятий в организации

21. Задание 21

Соотнесите виды кадровой политики по ориентации на внешние и внутренние источники с их описанием.

1. Открытая
2. Закрытая

А. Деятельности организации и ориентирована на внешний персонал, т. е. готова принять на работу любого специалиста, при условии наличия необходимого опыта, квалификации, без учета предыдущего места работы и других условий

Б. Характеризуется «клановостью» и ориентирована только на внутренний персонал, т. е. в этой организации существуют преграды для приема на работу из вне, а также при занятии руководящей должности существует строгое условие – возможно только с низшего должностного уровня

22. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

В акционерном предприятии во время фотографии рабочего дня был наказан старый кадровый рабочий Р.С. Ивановский. Он был депремирован на 50 процентов за появление в столовой раньше установленного срока. Через день после того, как был вывешен приказ о его наказании, Р.С. Ивановский обратился к мастеру, Т.О. Смоленцову с жалобой на то, что, он, не пообедав в положенное время, как требует организм, потом болеет, бывают приступы, которые за тем могут привести к больничной койке. Р.С. Ивановский отличился на работе знанием своего дела, имел солидный стаж работы наладчиком. Никогда не отказывал мастеру в его просьбах, исправно выполнял все его распоряжения. Приказ был издан без ведома мастера. Мастер пошел к начальнику цеха с просьбой отменить приказ о наказании Р.С. Ивановского, однако, начальник цеха отказал ему в просьбе.

Верны ли действия начальника цеха?

23. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Представьте, что Вы пришли на тренинг. В комнате для занятий понемногу собираются участники. За пять минут до начала тренер просит всех взять стулья, расставить их в ряд до ковра, который постелен на полу, и расположиться как можно ближе друг к другу. В течение нескольких минут все уселись и в помещении воцарилась тишина. Тренер занимается последними приготовлениями, поглядывает на часы, до начала осталась пара минут. И тут входит последний участник из списка. Он видит, что одна часть пола застелена светло-голубым ковром, а на оставшейся части бок о бок стоят пять стульев, на которых разместились участники тренинга, и, судя по звенящей тишине, все уже приготовились к тренингу. Последний участник видит, что ему предстоит тоже взять стул у стены, перенести его и сесть в один ряд с остальными участниками, но так как половина комнаты, где нет ковра, уже занята, ему придется поставить свой стул на ковер. Быстро оценив взглядом ситуацию, он так и сделал, взял стул и в уличной обуви направился к ковра, чтобы сесть рядом со всеми. Но стоило ему занести ногу, чтобы шагнуть на ковер, как тренер тут же

окликнула его: «Нет, нет! Ни в коем случае! В обуви нельзя! Вы же видите, у нас светлый ковер». И не предложив ему никакого решения, опять отвлеклась на свою подготовку. Неловкость повисла в воздухе. Но никто из группы уже присутствующих не мог предложить свою помощь, так как никто не знал, как можно выйти из этой ситуации. Участник замешкался, что ему делать. Пришли в голову такие решения: – уйти с тренинга; – разуться и сесть рядом со всеми; – усесться за спинами участников там, где нет ковра. Вопросы и задания Как, по Вашему мнению, должен поступить участник, пришедший последним? Может ли кто-то из присутствующих чем-то ему помочь? Дайте совет участнику тренинга, который попал в неловкую ситуацию.

24. Выберите один ответ из предложенных и обоснуйте его выбор.

Укажите какие методы управления человеческими ресурсами должен использовать руководитель при управлении персоналом в организации:

- А. административные.
- Б. экономические.
- В. социально-психологические.

25. Задание 25

Определите последовательность этапов формирования активной кадровой политики в организации:

- 1) анализ ситуации и прогнозирование развития организации;
- 2) определение основных принципов и положений кадровой политики;
- 3) планирование численности и качественной структуры персонала в организации;
- 4) разработка и утверждение Положения о кадровой политике организации;
- 5) информирование коллектива об основных Положениях о кадровой политике организации;
- 6) контроль за соблюдением кадровой политики и установление обратной связи с персоналом.

26. Задание 26

Определите последовательность действий при использовании профильного метода распределения персонала в организации.

1. Аналитический отбор требований, предъявляемых к конкретному рабочему месту.
2. Сбор информации о личных и профессиональных качествах работника.
3. Определение соответствия работника требованиям рабочего места.
4. Принятие решения о соответствии работника занимаемому или претендующему на занятие конкретного рабочего места.

27. Задание 27

Определите последовательность этапов процесса профессионального развития работников организации:

1. Определение потребности в обучении.
2. Постановка целей обучения и критериев его оценки.
3. Формирование бюджета обучения.
4. Определения содержания программ и выбор методов обучения.
5. Реализация программ обучения.
6. Оценка эффективности обучения.

28. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Объявлен конкурс на замещение вакантной должности директора туристской фирмы «Алый парус». Краткая характеристика фирмы:

Численность работающих — 28 человек.

2. Фирма работает рентабельно, однако средняя зарплата сотрудников на 20% ниже аналогичной по региону.
3. Есть три неформальные группы, конфликтующие между собой (чаще всего из-за распределения премий).
4. Стиль руководства прежнего директора — авторитарный.
5. Значительная сезонность в работе фирмы.
6. Недостаточная активность сотрудников при обслуживании клиентов

7. До сего времени не уделялось должного внимания изучению сегментов туристского рынка,
8. По вине руководителя в отчетном году были уплачены значительные штрафные санкции.
9. Фирма работает по следующим направлениям; Кипр, Греция, Франция.
10. Фирма находится по адресу: ул. Энергетическая, д.4, тел.36-11-40.

Укажите источники привлечения кандидатов, какие документы и материалы должен предоставить кандидат при обращении о приеме на работу.

29. Прочитайте задание. Дайте развернутый ответ на вопрос в конце задания.

Вы – руководитель отдела Х.

В штате Вашего отдела работает сотрудник-«звезда». Находится на хорошем счету у начальства, работает давно, ведет самостоятельные проекты.

Ему напрямую (от высшего руководства) был поручен важный проект. Вы несколько раз запрашивали отчет по проекту, предлагали помощь. Однако сотрудник отказывался от помощи и игнорировал Ваш контроль. Накануне отчетного срока Вы узнаете, что проект не выполнен более чем на 50%. На следующей неделе состоится совещание, на котором речь пойдет и о данном проекте.

Ваши действия?

30. Выберите один ответ из предложенных и обоснуйте его выбор.

Укажите какие подсистемы включает в себя система управления человеческим ресурсами:

- А. формирование человеческих ресурсов;
- Б. использование человеческих ресурсов;
- В. развитие человеческих ресурсов.

Раздел 4. Промежуточная аттестация

Форма контроля/оценочное средство:

Вопросы/Задания:

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Второй семестр, Зачет

*Контролируемые ИДК: УК-1.1 УК-3.1 УК-1.2 УК-3.2 УК-1.3 УК-3.3 УК-1.4 УК-3.4 УК-3.5
ОПК-6.1 ОПК-6.2 ОПК-6.3*

Вопросы/Задания:

1. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки
2. Научные подходы и методы менеджмента в государственном стратегическом управлении
3. Сущность стратегического планирования и управления
4. Определения стратегии в различных трактовках классиков стратегического менеджмента: по Л. Чандлеру, И. Ансоффу, Г. Минцбергу
5. Виды стратегий поведения фирм по А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду
6. Признаки хорошего менеджмента
7. Пять задач стратегического менеджмента

8. Понятие стратегии развития предприятия
9. Базовые модели стратегического планирования
10. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия
11. Формирование стратегического видения
12. Методологическая основа современного государственного стратегического управления
13. Модели государственного регулирования и социально-экономического развития экономики
14. Тенденции развития государственного стратегического управления
15. Глобальные тренды развития государственного стратегического управления
16. Подходы к формированию государственной стратегии
17. Ключевые факторы, определяющие выбор стратегии органов государственной власти или муниципального управления
18. Сущность и содержание миссии органа государственной власти или муниципального управления
19. Государственное и муниципальное прогнозирование, планирование, программирование как элементы территориальной стратегии
20. Государственная инвестиционная политика
21. Государственные программы и подпрограммы
22. Нормативно-правовая база стратегии управления факторами производства
23. Эффективность государственного стратегического управления и проблемы ее оценки
24. Основные критерии оценки эффективности стратегии органов государственной власти или муниципального управления
25. Стратегическое управление как непрерывный процесс
26. Преимущества стратегического подхода к управлению
27. Технология разработки стратегии
28. Методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение разработки стратегии организации

29. Разработка стратегии
30. Факторы, влияющие на стратегию организации
31. Критерии успешной стратегии
32. Состав и содержание стратегии
33. Алгоритмизация процесса разработки стратегий
34. Анализ внешней и внутренней среды
35. Инструменты стратегического анализа
36. Постановка целей
37. Эволюция конкуренции в рыночной экономике
38. Структурный анализ конкурентного окружения организации
39. Конкурентное преимущество
40. Методы управления конкурентным потенциалом организации
41. Виды конкурентной стратегии
42. Общие конкурентные стратегии
43. Конкурентные стратегии по признаку доли рынка
44. Основные типы конкурентной борьбы
45. Формирование стратегии конкурентоспособности
46. Три вида стратегий
47. Эталонные стратегии
48. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии
49. Стратегия маркетинга
50. Финансовая стратегия
51. Инновационная стратегия
52. Формирование портфелей новшеств и инноваций фирмы
53. Развитие организационной и производственной структур организации

54. Стратегия производства
55. Социальная стратегия
56. Стратегия организационных изменений
57. Экологическая стратегия
58. Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятий
59. Сущность теории управления резервами
60. Исследование резервов при переоценке основных фондов и их технической инвентаризации
61. Стратегия, этика и социальная ответственность
62. Основы формирования технической и социальной политики организации
63. Сущность этапа реализации стратегии и его основные задачи
64. Лоббирование как фактор реализации стратегии
65. Оценка эффективности стратегии
66. Методы оценки работы организации
67. Понятие контроля
68. Определение стратегического контроля
69. Стратегический анализ рисков

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. КЛОЧКО Е.Н. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: учеб. пособие / КЛОЧКО Е.Н., Бритикова Е.А.. - Краснодар: КубГАУ, 2020. - 176 с. - 978-5-907402-66-9. - Текст: непосредственный.
2. БАНДУРИНА И.П. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: учеб. пособие / БАНДУРИНА И.П., Искандарян Г.О.. - Краснодар: КубГАУ, 2021. - 182 с. - 978-5-907516-78-6. - Текст: непосредственный.

Дополнительная литература

1. БРИТИКОВА Е. А. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: метод. указания / БРИТИКОВА Е. А.. - Краснодар: КубГАУ, 2019. - 42 с. - Текст: электронный. // : [сайт]. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=7439> (дата обращения: 21.06.2024). - Режим доступа: по подписке

2. БРИТИКОВА Е. А. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: метод. указания / БРИТИКОВА Е. А.. - Краснодар: КубГАУ, 2019. - 42 с. - Текст: электронный. // : [сайт]. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=7439> (дата обращения: 02.05.2024). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

Не используются.

Ресурсы «Интернет»

1. <http://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал Гарант
2. <http://www.iprbookshop.ru/> - IPRbook
3. <https://edu.kubsau.ru/> - Образовательный портал КубГАУ
4. <https://e.lanbook.com> - Лань
5. <http://window.edu.ru/resource/839/78839> - Федеральный портал управленческих кадров

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

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

Перечень лицензионного программного обеспечения:

- 1 Microsoft Windows - операционная система.
- 2 Microsoft Office (включает Word, Excel, Power Point) - пакет офисных приложений.

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

- 1 Гарант - правовая, <https://www.garant.ru/>
- 2 Консультант - правовая, <https://www.consultant.ru/>
- 3 Научная электронная библиотека eLibrary - универсальная, <https://elibrary.ru/>

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

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Университет располагает на праве собственности или ином законном основании материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием) для реализации программы бакалавриата, специалитета, магистратуры по Блоку 1 "Дисциплины (модули)" и Блоку 3 "Государственная итоговая аттестация" в соответствии с учебным планом.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории университета, так и вне его. Условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды могут быть созданы с использованием ресурсов иных организаций.

Лекционный зал

200зр

Интерактивная доска IQBoard DVT TN082 с звуковой системой (30Вт) - 0 шт.

Короткофокусный проектор Infocus INV30 - 0 шт.

Сплит-система Ballu BSVP-09HN1 - 0 шт.

Лаборатория

201зр

весы технические ВЛТК-500 - 0 шт.

Интерактивная доска IQBoard DVT TN087 (87", 4:3, 1719x1244, 10 касаний) - 0 шт.

Моноблок Asus V241ICUK-BA021T [90PT01W1-H00460] (FHD) Core i3*6006U/4G/1Tb/WiFi/Win10/WL KB+M/Черный с программным обеспечением - 0 шт.

Проектор INFOCUS IN124STa [3D, DPL, 1024x768, 3300Lm, 15000:1, USB, VGAx2, HDMI, 2Вт, 3,2 кг, 32 дБ] - 0 шт.

Сплит-система Mitsubishi Heavy Industries SRK25ZMP-S/SRC25ZMP-S (с установкой) - 0 шт.

Сплит-система Zanussi ZACS-07HPR/A17/N1 (с установкой) - 0 шт.

Термостат TC/80 - 0 шт.

9. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

Учебная работа по направлению подготовки осуществляется в форме контактной работы с преподавателем, самостоятельной работы обучающегося, текущей и промежуточной аттестаций, иных формах, предлагаемых университетом. Учебный материал дисциплины структурирован и его изучение производится в тематической последовательности. Содержание методических указаний должно соответствовать требованиям Федерального государственного образовательного стандарта и учебных программ по дисциплине. Самостоятельная работа студентов может быть выполнена с помощью материалов, размещенных на портале поддержки Moodle.

Методические указания по формам работы

Лекционные занятия

Передача значительного объема систематизированной информации в устной форме достаточно большой аудитории. Дает возможность экономно и систематично излагать учебный материал. Обучающиеся изучают лекционный материал, размещенный на портале поддержки обучения Moodle.

Практические занятия

Форма организации обучения, проводимая под руководством преподавателя и служащая для детализации, анализа, расширения, углубления, закрепления, применения (или выполнения) разнообразных практических работ, упражнений) и контроля усвоения полученной на лекциях учебной информации. Практические занятия проводятся с использованием учебно-методических изданий, размещенных на образовательном портале университета.

Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением зрения:

– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;

– с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;

– при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением слуха:

– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;

– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;

– при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением опорно-двигательного аппарата:

– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;

– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;

– с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ.

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

– предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;

– возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;

- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АООП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями зрения:

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскочечную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «проектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей):

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к

ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);

- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие):

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскочечную информацию;

- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимобратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации;

- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);

- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);

- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);

- минимизация внешних шумов;

- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с прочими видами нарушений (ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания):

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;

- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;

- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной

дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы;
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.

10. Методические рекомендации по освоению дисциплины (модуля)

Дисциплина "Стратегический менеджмент на предприятиях АПК" ведется в соответствии с календарным учебным планом и расписанием занятий по неделям. Темы проведения занятий определяются тематическим планом рабочей программы дисциплины.