

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Аксенов Сергей Леонидович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 26.08.2022 09:15  
Идентификатор ключа:  
159e22ec4edaa8a694913d5c08c0b6671130587da9e1acf845343ff1a15ad101e

автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Региональный финансово-экономический институт»

Кафедра экономики и управления



Утверждаю  
Декан экономического факультета  
Ю.И. Петренко  
«29» мая 2020 г.

## Рабочая программа дисциплины «УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ КОРПОРАЦИИ»

Направление подготовки	38.03.05 Бизнес-информатика
Профиль	Информационный бизнес
Квалификация (степень)	бакалавр
Факультет	Экономический
Форма обучения	Заочная



Курск 2020

Рецензенты:

Молодкина Ю.Н., ст. преподаватель кафедры экономики и управления;  
Петренко Юрий Игоревич, к.э.н., ст. преподаватель кафедры экономики  
и управления.

Рабочая программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от от 11 августа 2016 г. N 1002.

Рабочая программа предназначена для методического обеспечения дисциплины образовательной программы 38.03.05 Бизнес-информатика.

«29» мая 2020 г.

Составитель:



М.В. Абушенкова, ст. преподаватель  
кафедры экономики и управления

© М.В. Абушенкова, 2020

© Региональный финансово-экономический институт, 2020

**Лист согласования рабочей программы  
дисциплины «Управление жизненным циклом корпорации»**

Направление подготовки 38.03.05: **Бизнес-информатика**

Профиль: **Информационный бизнес**

Квалификация (степень): **Бакалавр**

Факультет экономический

Заочная форма обучения

2020/2021 учебный год

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и управления, протокол № 8 от «29» мая 2020 г.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  С.Л. Аксенов

Составитель: \_\_\_\_\_  М.В. Абушенкова

**Согласовано:**

Начальник УМУ \_\_\_\_\_  О.И. Петренко, «29» мая 2020 г.

Библиотекарь \_\_\_\_\_  Т.А. Котельникова, «29» мая 2020 г.

Председатель методической комиссии по профилю \_\_\_\_\_  В.Н. Бутова, «29» мая 2020 г.

**Изменения в рабочей программе  
дисциплины «Управление жизненным циклом корпорации»  
на 2021-2022 уч. год**

Утверждаю  
Дека́н экономического факультета  
  
Ю.И. Петренко  
«25» августа 2021 г.

В рабочую программу вносятся следующие изменения:  
1) внесены изменения в список основной литературы.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и управления, протокол № 1 от «25» августа 2021 г.

Зав. кафедрой  С.Л. Аксенов

**Согласовано:**

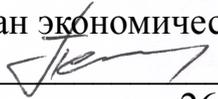
Начальник УМУ

  
О.И. Петренко, «25» августа 2021 г.

Председатель методической комиссии по профилю

  
В.Н. Бутова, «25» августа 2021 г.

**Изменения в рабочей программе  
дисциплины «Управление жизненным циклом корпорации»  
на 2022-2023 уч. год**

Утверждаю  
Декан экономического факультета  
  
Ю.И. Петренко  
«26» августа 2022 г.

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

- 1) внесены изменения в перечень вопросов для подготовки к экзамену.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и управления, протокол № 1 от «26» августа 2022 г.

Зав. кафедрой  С.Л. Аксенов

**Согласовано:**

Начальник УМУ

  
О.И. Петренко, «26» августа 2022 г.

Председатель методической комиссии по профилю

  
В.Н. Бутова, «26» августа 2022 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА .....	5
1. Цель и задачи изучения дисциплины.....	5
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы. ....	5
3. Место дисциплины в структуре ООП.....	7
СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	7
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий .....	7
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	73
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).....	83
7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля). ....	83
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины (модуля).84	
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю).....	85
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.....	102
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).....	103
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	104

# ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

## 1. Цель и задачи изучения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление жизненными циклами корпорации» является формирование у будущих бакалавров современных фундаментальных знаний и развитие компетенций в области теории и практики управления организациями, получение ими четкого представления о различных моделях Управление жизненными циклами корпорацияа в современном мире, возможности их использования в российских условиях; обучение решению практических вопросов, связанных с управлением различными сторонами деятельности организаций.

Задачи изучения дисциплины:

Студент должен иметь системное представление:

- об объективных предпосылках возникновения потребности в управлении;
- о сущности, содержании, функциях и методах управления;
- о научно-технических и методологических основах современного Управление жизненными циклами корпорацияа;
- об анализе передовой практики Управление жизненными циклами корпорацияа;
- об основных проблемах в области управления современными организациями и возможных путях их решения.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих общекультурных и профессиональных компетенций:

- владеет культурой мышления, способен к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-1);
- способен понимать и анализировать мировоззренческие, социально и личностно значимые философские проблемы (ОК-2);
- способен анализировать социально значимые проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем (ОК-4);
- способен использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-5);
- готов к ответственному и целеустремленному решению поставленных задач во взаимодействии с обществом, коллективом,

партнерами (ОК-7);

– способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность (ОК-8);

– способен критически оценивать свои достоинства и недостатки, наметить пути и выбрать средства развития достоинств и устранения недостатков (ОК-10);

– осознает социальную значимость своей будущей профессии, обладает высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности (ОК-11);

– способен работать с информацией из различных источников (ОК-16);

– способен к организованному подходу к освоению и приобретению новых навыков и компетенций (ОК-17);

– способен проявлять гражданственность, толерантность и высокую общую культуру в общении с подчиненными и сотрудниками всех уровней (ОК-18);

– владеет средствами самостоятельного, методически правильного использования методов физического воспитания и укрепления здоровья, готов к достижению должного уровня физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности (ОК-19).

– проводить анализ инноваций в экономике, управлении и ИКТ (ПК-4);

– осуществлять подготовку и ведение контрактной документации на разработку, приобретение или поставку ИС и ИКТ (ПК-6);

– использовать современные стандарты и методики, разрабатывать регламенты деятельности предприятия (ПК-8);

– организовывать управление малыми проектно-внедренческими группами (ПК-13);

– использовать основные методы естественнонаучных дисциплин в профессиональной деятельности для теоретического и экспериментального исследования (ПК-19).

#### Знать:

– закономерности функционирования современной экономики на макро и микроуровне (З-1);

– современные подходы к определению сущности и содержания как управление жизненными циклами корпорации в целом, так и его отдельных аспектов (З-2);

– основные дискуссионные вопросы, касающиеся принципов «методологических подходов, методов разработки и реализации управленческих решений» (З-3);

– основные особенности ведущих школ и направлений управленческих школ (З-4);

– основные особенности российского менеджмента, его интеллектуальную структуру (З-5).

#### Уметь:

- выявлять проблемы управленческого характера при анализе конкретных ситуаций и предлагать способы их решения (У-1);
- использовать источники экономической, социальной и управленческой информации (У-2);
- рассчитывать на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы социально-экономические показатели (У-3);
- прогнозировать на основе стандартных теоретических и управленческих моделей поведение экономических аспектов (У-4);
- представлять результаты аналитической и исследовательской работы в виде выступления, доклада, информационного обзора, аналитического отчета, статьи (У-5).

#### Владеть:

- методологией экономического исследования (В-1);
- современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных (В-2);
- методами и приемами анализа управленческих явлений и процессов (В-3);
- навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений (В-4).

#### Демонстрировать:

- способность рассматривать Управление жизненными циклами корпорации с экономической точки зрения (Д-1);
- желание участвовать в дискуссиях о проблемных аспектах Управление жизненными циклами корпорации и обсуждать методы их решения (Д-2).

Соотнесение результатов обучения по дисциплине с планируемыми результатами освоения образовательной программы представлено в таблице, Приложение 1

### **3. Место дисциплины в структуре ООП**

Дисциплина включена в базовую часть гуманитарного, социального и экономического цикла ООП.

Обучающиеся используют знания, умения, сформированные в ходе изучения дисциплин: «Правила организационного мышления», «Психология», «Основные концепции бизнеса», «Микроэкономика».

Изучение данной дисциплины является основой для последующего изучения дисциплин: «Деловые коммуникации», «Деловое общение».

### **СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам**

**(разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий**

Общая трудоемкость дисциплин при заочной форме обучения – 2 зачетных единицы (108 академических часов)

**Схема распределения учебного времени по семестрам**

Виды учебной работы	Трудоемкость, час	
	3 курс	Всего
<b>Общая трудоемкость</b>	72	72
<b>Аудиторная работа</b>	36	36
в том числе:		
лекции	18	18
практические занятия	18	18
<b>Самостоятельная работа</b>	32	32
<b>Промежуточная аттестация (зачет)</b>	4	4

**Тематический план**

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Общая трудоемкость, час	В том числе аудиторных			Самостоятельная работа	Промежуточная аттестация (экзамен)
			всего	из них:			
				лекц.	практ.		
1	Тема 1. Ключевые понятия и функции Управление жизненными циклами корпорации.	12	4	2	2	8	
2	Тема 2. Цели и система управления предприятием.	10	4	-	-	6	
3	Тема 3. Внутренняя и внешняя среда предприятия.	12	6	4	2	6	
4	Тема 4. Построение организационных структур.	12	6	4	2	6	
5	Тема 5. Система мотиваций.	10	6	2	4	4	
6	Тема 6. Управление	12	6	-	-	6	

	рисками.						
	Промежуточная аттестация (зачет)	4					
	Итого	<b>72</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>36</b>	<b>9</b>

## **Структура и содержание дисциплины**

### **Глава 1. Ключевые понятия и функции Управление жизненными циклами корпорации.**

Предпосылки возникновения процесса управления. Уровни управления, их зоны ответственности. Управление по основным видам деятельности: административное, производственное, управление материально-техническим снабжением, техническим обеспечением, маркетингом, финансами, персоналом, инновациями и т.д. Виды деятельности: бизнес, предпринимательство и Управление жизненными циклами корпорации. Суть и различия. Три функции методологии Управление жизненными циклами корпорации: получение новых знаний и опыта; структурирование новых знаний в виде новых теорий, направлений деятельности, экономических законов; использование этих знаний в производственной деятельности, их практическое применение Основы методологии Управление жизненными циклами корпорации: исследование операций, прогностика, теория принятия решений, теория организации и т.п. Определение «функции управления». Задачи управления, операции управления. Причины, обуславливающие большую классификацию функций управления. Цикл Управление жизненными циклами корпорации. Объяснение цикличности функций Управление жизненными циклами корпорации. Основные функции Управление жизненными циклами корпорации, их определение, описание, особенности. Уровни управленческого персонала, участвующие в осуществлении задач, предусмотренных функциями Управление жизненными циклами корпорации.

Литература:

Основная – 1, 2.

Дополнительная – 3; 4; 7; 8; 12; 14; 15; 17; 18; 24.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, технология информационного обучения, технология развития критического мышления.

Формируемые компетенции: ОК-1, ОК-4, ОК-5; ПК-4, ПК-8.

Образовательные результаты: З-1; У-1, У-2; В-1.

### **Глава 2. Цели и система управления предприятием**

Два вида организационного поведения, их суть, различия и направленность. Три направления анализа корпоративной стратегии: анализ целей; анализ ограничений; анализ внешнего окружения организации. Схема приоритетов организации с точки зрения её социальной ответственности. Социальная роль: ролевое поведение и ролевые ожидания. Этические нормы и нормы законодательства: совпадения и различия. Выделение юридической и социальной ответственности. Руководство как координация действий людей, направленная на достижения целей совместной деятельности. Три

подхода к определению эффективного руководства: подход с позиции личных качеств (теория черт); поведенческий подход (теория поведения); ситуационный подход. Стили руководства в рамках поведенческого подхода: управленческая решетка; руководство, ориентированное на работу и на человека; теория «Х», «У»; теория случайностей. Суть этих стилей. Основные теории ситуационного подхода. Власть как функция взаимозависимости. Формы власти: власть – принуждение, власть – вознаграждение, экспертная власть, эталонная власть, законная власть. Их суть и особенности. Поддержание разумного баланса власти и влияния для достижения целей организации. Делегирование полномочий: преимущества и недостатки. Власть как функция взаимозависимости. Формы власти: власть - принуждение, власть - вознаграждение, экспертная власть, эталонная власть, законная власть. Их суть и особенности. Поддержание разумного баланса власти и влияния для достижения целей организации. Делегирование полномочий: преимущества и недостатки.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1; 2; 4; 5; 7; 10; 13; 14; 22; 25; 26.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, технология проблемного обучения, технология организации самостоятельной работы, технология ситуативно-ролевого обучения.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-5, ОК-7; ПК-4, ПК-8, ПК-13, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2, З-5; У-1; В-4.

### **Глава 3. Внутренняя и внешняя среда предприятия**

Характеристика целей, структуры, задач, технологий и трудовых ресурсов – основных внутренних ситуационных переменных организаций. Корпоративная культура в современных условиях. Определение внешней среды организации. Основные факторы внешней среды и их взаимосвязь. Характеристики внешней среды. Внутренняя среда предприятия. Международная среда бизнеса. Стратегии выхода на международные рынки. Управление жизненными циклами корпорации в глобальном масштабе. Мировая практика Управление жизненными циклами корпорацияа.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 3; 8; 11; 12; 16; 17; 19; 24; 27.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, технология информационного обучения, технология развития критического мышления, технология ситуативно-ролевого обучения.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-11; ПК-4, ПК-8, ПК-13, ПК-19.  
Образовательные результаты: З-2, З-3, З-4, З-5; У-2, У-5; В-4.

#### **Глава 4. Построение организационных структур**

Организационная структура как обеспечение выполнения общих и конкретных функций управления. Организационная структура и особенности связи между подразделениями организации: линейные, функциональные, межфункциональные. Основные типы организационных структур, схемы их построения и их описание: линейная структура, функциональная, линейно-функциональная, матричная и смешанная. Делегирование полномочий: достоинства и недостатки. Порядок действия при делегировании. Централизация и децентрализация управления: положительные стороны процесса и его отрицательные стороны. Бюрократические, функциональные, дивизиональные и адаптивные организационные структуры. Методы воздействия на персонал организации: организационные и распорядительные методы.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4; 6; 8; 10; 13; 15; 17; 18; 23; 24.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, технология развивающего обучения, технология информационного обучения, технология проблемного обучения, технология организации самостоятельной работы.

Формируемые компетенции: ОК-8, ОК-10, ОК-16; ПК-4, ПК-8, ПК-13.

Образовательные результаты: З-5; У-1, У-4, У-5; В-1, В-3.

#### **Глава 5. Система мотиваций**

Понятие мотивации, её суть в цепи основных функций управления, её взаимосвязь с другими функциями. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей А.Маслоу. Теория потребностей МакКлелланда. Двухфакторная теория Герцберга. Сопоставление теорий мотивации и их применимость в практике управления. Процессуальные теории мотивации их суть и применимость в практике управления. Теория ожиданий. Теория справедливости. Модель Портера-Лоулера. Мотивация и компенсации, возможные варианты вознаграждений и их место в системе мотивации в целом.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4; 8; 9; 14; 19; 22; 27;

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, технология развивающего обучения, технология информационного обучения; технология проблемного обучения.  
Формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ОК-10, ОК-17; ПК-19.  
Образовательные результаты: З-3, З-4, З-5; У-3, У-4, У-5; В-2, В-3.

## **Глава 6. Управление рисками**

Риск-Управление жизненными циклами корпорации. Выявление риска и оценка вероятности его реализации и масштаба последствий. Определение максимально-возможного убытка. Выбор методов и инструментов управления выявленным риском. Разработка риск-стратегии с целью снижения вероятности реализации риска и минимизации возможных негативных последствий. Реализация риск-стратегии. Оценка достигнутых результатов и корректировка риск-стратегии. Методы и инструментарий риск-Управление жизненными циклами корпорации. Метод отказа. Метод снижения. Метод передачи. Метод принятия.

Литература:

Основная – 1, 2.

Дополнительная – 1; 2; 4; 7; 10; 13; 19; 26; 27.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, технология проблемного обучения, технология развивающего обучения, технология коллективной мыслительной деятельности.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-5; ПК-3, ПК-4, ПК-8, ПК-13, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1, З-5; У-3, У-4; В-2, В-3.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ**

### ***Практическое занятие №1. Понятие, сущность общей теории управления.***

***Цель занятия:*** формирование представления об общей теории управления.

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. История управленческой мысли и возникновение научного Управление жизненными циклами корпорации. Рационалистический подход. Ф. Тейлор, Лилиан и Френк Гилберты.
2. Классическое направление в Управление жизненными циклами корпорации. Процессный подход. Анри Файоль, Г. Эмерсон. Рациональная бюрократия Макса Вебера.
3. Школа человеческих отношений в Управление жизненными

циклами корпорации. Элтон Мэйо, Мери Паркер Фоллетт, Дуглас Мак-Грегор.

4. Системный подход к управлению. Честер Бернارد, Питер Друкер, концепция «7-S».
5. Ситуационный подход. Концепция стратегического управления. Количественные теории управления. Игорь Ансофф.
6. Научные взгляды на управление в России. Методика рационализации трудовых движений МВТУ. Разработка НОТ. А.А. Богданов, О.А. Еранский, П.М. Керженцев, А.К. Гостев и др. Идея комплексного подхода к управлению.

### ***Контрольные вопросы и логические упражнения***

1. Поясните сущность управленческих подходов на различных этапах развития общественного производства.
2. Укажите на степень применения принципов рационалистической школы управления к современным условиям:
  - четко поставленные цели;
  - признание ошибок и их причины;
  - своевременная консультация профессионалов;
  - дисциплина, контроль и своевременное поощрение;
  - справедливость по отношению к работникам;
  - единый источник руководства, единоначалие;
  - быстрый, полный и надежный учет;
  - нормирование расходования материальных средств и труда;
  - наличие письменных инструкций для всех работников;
  - подчинение индивидуальных интересов общим;
  - разделение труда, специализация и кооперирование;
  - инициатива, преданность и устойчивость персонала.
3. Выскажите свое отношение к принципам делового человека, сформулированным купеческой гильдией России в 1912 г.:
  - уважай власть;
  - будь честен и правдив;
  - уважай право частной собственности;
  - люби и уважай человека;
  - будь верен слову;
  - живи по средствам;
  - будь целеустремленным.
4. Насколько правильно утверждение, что в современном Управлении жизненными циклами корпорации происходят изменения во взглядах: от власти труда — к власти разума; от бюрократического управления — к более простым формам; от независимости индивидуумов — к независимости коллектива; от менеджера — к лидеру; от формализованной власти — к неофициальной силе и влиянию.
5. Дайте анализ периодизации Управлении жизненными циклами

корпорации, выскажите свое отношение к проблемам Управление жизненными циклами корпорации и подходам к их решению.

Период, годы	Главные проблемы предприятий	Ключевые решения Управление жизненными циклами корпорации	Научные школы и подходы
Начало XX в.- 1935	эффективное функционирование крупной организации	формирование иерархических структур Управление жизненными циклами корпорации	рационалистическая школа Управление жизненными циклами корпорации
1936-1955	максимизация выпуска продукции и рост эффективности	рост производительности труда	школа человеческих отношений и поведенческих наук
1956-1970	управленческий контроль за всеми параметрами	построение и взаимодействие всех систем	системный подход
1971-1980	обеспечение конкуренции и завоевание рынков	стратегическое планирование	системный и ситуационный подходы
1981-1985	эффективность реализации целей	формирование культуры организации	ситуационный подход
1986-1990	адаптация к изменениям	инновационный Управление жизненными циклами корпорации	ситуационный подход
1990-2000	максимальное использование всех возможностей Управление жизненными циклами корпорации	лидерство	ситуационный и нетрадиционные подходы

### **Самоконтроль**

Изучив данную тему, Вы должны:

1. Рассказать о возникновении и периодах развития науки об управлении.
2. Иметь представление о научных подходах к управлению.
3. Знать основные взгляды на управление в России.
4. Представлять себе роль и значение Управление жизненными циклами корпорации в условия! перехода к рыночным отношениям в России.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 3; 4; 7; 8; 12; 14; 15; 17; 18; 24.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-1, ОК-4, ОК-5; ПК-4, ПК-8.

Образовательные результаты: З-1; У-1, У-2; В-1.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: конспект, собеседование.

## ***Практическое занятие №2. Цели, значение, Управление жизненными циклами корпорации, как вида деятельности.***

***Цель занятия:*** формирование представления о Управление жизненными циклами корпорации как о системе, изучение основ его организации на предприятии.

### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Методологические основы Управление жизненными циклами корпорации.
2. Финансовый Управление жизненными циклами корпорации.
3. Инновационный Управление жизненными циклами корпорации.
4. Торговый Управление жизненными циклами корпорации.

### ***Задания для студентов:***

**1. Дать краткие, но в то же время достаточно исчерпывающие по содержанию ответы на предложенные ниже вопросы.**

*1. В чем состоит различие понятий «управление» и «Управление жизненными циклами корпорации»?*

*2. На чем основываются экономические методы управления?*

*3. Что означает термин «Управление жизненными циклами корпорации»?*

*4. Что такое управление?*

*5. Какова структура системы Управление жизненными циклами корпорации организации?*

**2. Выступить с заранее подготовленным рефератом/эссе по следующим темам (тема реферата/эссе заранее выбирается студентом и согласовывается с преподавателем):**

1. Методологические основы Управление жизненными циклами корпорации.
2. Сущность и система управления (Управление жизненными циклами корпорации).
3. Управление жизненными циклами корпорации за рубежом.
4. Основные задачи управления.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 3; 4; 7; 8; 12; 14; 15; 17; 18; 24.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-1, ОК-4, ОК-5; ПК-4, ПК-8.

Образовательные результаты: З-1; У-1, У-2; В-1.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: конспект, собеседование.

***Практическое занятие №3. Технологии, общие и специальные функции Управление жизненными циклами корпорации, как вида деятельности.***

***Цель занятия:*** формирование представления о Управление жизненными циклами корпорации как о системе, изучение основ его организации на предприятии.

***Вопросы для обсуждения:***

1. Управление и Управление жизненными циклами корпорации.
2. Сущность и система управления (Управление жизненными циклами корпорации).
3. Научные подходы и принципы Управление жизненными циклами корпорации.
4. Методы управления.

***Задания для студентов:***

1. Дать краткие, но в то же время достаточно исчерпывающие по содержанию ответы на предложенные ниже вопросы.

1. *Что такое принципы управления?*
2. *Каковы общие методы управления?*
3. *Что такое субъект управления?*
4. *На чем основываются социально-психологические методы управления?*

Занятие проводится в виде фронтального опроса студентов.

2. **Выступить с заранее подготовленным рефератом/эссе по следующим темам (тема реферата/эссе заранее выбирается студентом и согласовывается с преподавателем):**

1. Управление жизненными циклами корпорации за рубежом.
2. Основные задачи управления.
3. Цели и система управления предприятиями

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 3; 4; 7; 8; 12; 14; 15; 17; 18; 24.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-1, ОК-4, ОК-5; ПК-4, ПК-8.

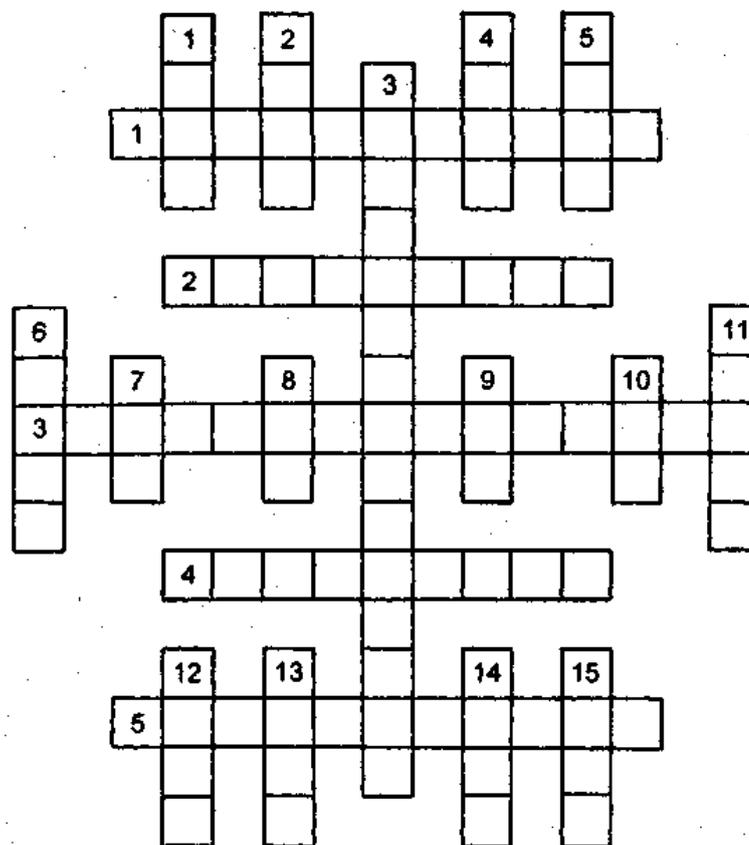
Образовательные результаты: З-1; У-1, У-2; В-1.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: конспект, собеседование.

***Практическое занятие №4. Понятие, сущность, цели, значение, технологии, общие и специальные функции Управление жизненными***

## циклами корпорации, как вида деятельности. Общие выводы по данной теме.

**Цель занятия:** формирование представления о Управлении жизненными циклами корпорации как о системе, изучение основ его организации на предприятии.



### По горизонтали

Вид на будущее.

Система организации и управления производственно-сбытовой деятельностью компании с учетом происходящих на рынке процессов.

Составление документа о перспективах развития, как правило, на длительное время.

Новая техника, технология, система управления.

5. Согласование, сочетание (например, каких-либо действий).

### По вертикали

1. Отражение расходов, средств в соответствующих документах.
2. Денежная единица ряда стран Латинской Америки.
3. Деятельность по дифференциации потенциальных потребителей в соответствии с качественной структурой их спроса.
4. Условие сделки, в соответствии с которым ее участники делят пополам прибыли и убытки.
5. Поле, сфера деятельности менеджера.
6. Удачное решение проблемы.
7. Условие доставки товара «Франко-борт».
8. Своеобразная реакция организма человека на резкое нарушение

- общепринятых норм поведения.
9. Сокращенное название менеджера высшего звена.
  10. Аббревиатура одного из важнейших показателей макроэкономики.
  11. Окружающие человека или организацию материальные и духовные условия существования и деятельности.
  12. Один из вариантов изменения показателей деятельности фирмы.
  13. Надпись на документе, определяющая особый порядок пользования им.
  14. Финансовая компания.
  15. Предъявление каких-либо документов для отметки.

**2. Выступить с заранее подготовленным рефератом/эссе по следующим темам (тема реферата/эссе заранее выбирается студентом и согласовывается с преподавателем).**

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1; 2; 4; 5; 7; 10; 13; 14; 22; 25; 26.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-5, ОК-7; ПК-4, ПК-8, ПК-13, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2, З-5; У-1; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: конспект, собеседование.

### ***Практическое занятие №5. Виды инфраструктур в системе Управление жизненными циклами корпорации.***

***Цель занятия:*** изучение инфраструктуры Управление жизненными циклами корпорации.

#### ***Основные вопросы***

1. Общие понятия о коммуникации и информации.
2. Коммуникации по нисходящей.
3. Коммуникации по восходящей.
4. Коммуникации между различными отделами. 1. Базовые элементы обмена информацией.
5. Этапы (модели) обмена информацией.
6. Причины и преграды неэффективной коммуникации.
7. Неформальные коммуникации, дезинформация, слухи.

**1. Дать краткие, но в то же время достаточно исчерпывающие по содержанию ответы на предложенные ниже вопросы**

1. Дайте определение информации, коммуникации, решения.

2. Какие этапы проходит информация в своем движении (в сфере НИОКР, производства, сбыта и т. д.)?
3. Какие способы сбора, обработки, передачи и получения информации Вам известны?
4. Дайте определение вида управленческой информации и раскройте способы передачи, получения и обработки информации.
5. Назовите особенности восприятия устной информации. Почему возникают слухи и дезинформация?
6. Какие из информационных систем играют наибольшую роль в работе менеджеров промышленного предприятия?
7. Какие из аппаратных средств Вам известны и какие возможности заключает в себе персональный компьютер?

### **Самоконтроль**

Изучив данную тему, Вы должны:

1. Рассказать о значении информации в деятельности менеджера, роли ИСУ и ИВЦ.
  2. Привести примеры обмена информацией по вертикали и по горизонтали.
  3. Назвать и раскрыть содержание основных видов информации, приемов и способов ее отправки и получения.
  4. Знать причины и преграды неэффективной коммуникации.
- Ответить на вопрос о причинах возникновения и распространения слухов и дезинформации и мерах по их нейтрализации

**2. Выступить с заранее подготовленным рефератом/эссе по следующим темам (тема реферата/эссе заранее выбирается студентом и согласовывается с преподавателем).**

3. Информационно-аналитическая система (ИАС), как часть программной поддержки информационной структуры организации

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1; 2; 4; 5; 7; 10; 13; 14; 22; 25; 26.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-5, ОК-7; ПК-4, ПК-8, ПК-13, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2, З-5; У-1; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: конспект, собеседование.

### ***Практическое занятие №6. Решение ситуационной задачи: Народный компьютер «Амата».***

***Цель занятия:*** Изучение социофакторов и этики Управление жизненными циклами корпорации.

1. Конкретная ситуация.

**Конкретная ситуация: Народный компьютер «Амата».**

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. Поэтому все ведущие компьютерные фирмы ориентируют свой бизнес на этих потребителей. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Преимущества таких заказов очевидны. Хотя и имеется серьезная угроза того, что задержится платеж и тогда возникнут серьезные проблемы.

На Западе рынок «домашних» персональных компьютеров сложился давно и постоянно растет. С появлением CD-ROM компьютер занял в домашнем обиходе такое же место, как и телевизор. По оценке американской Ассоциации электронной индустрии, в 1994 г. в США объем продаж персональных компьютеров без учета стоимости программного обеспечения превысил 8 млрд. долл. и очень немного отличался от объема продаж телевизоров. В России же рынок «домашних» персональных компьютеров практически отсутствует. И не только потому, что такой компьютер слишком дорог для большинства россиян, но и потому, что этот рынок никто не создает. Иначе говоря, в настоящее время спрос на «домашний» персональный компьютер близок к нулю.

Российские производители персональных компьютеров собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства России в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Это обстоятельство делает данный бизнес в России очень сложным. Не меньшие сложности для компьютерного бизнеса создает и то обстоятельство, что компьютеры отечественной сборки, хотя и более дешевые, но менее качественные, все с большим трудом привлекают к себе внимание покупателей, ориентирующихся в последнее время на более качественную технику известных западных фирм. В этой ситуации очень немногие компьютерные фирмы продолжают оставаться в этом бизнесе.

Однако ряд фирм, несмотря на все трудности, довольно успешно ведет данный бизнес. К числу таких производителей относится московская фирма «Stins Coman», оборот которой в 1994 г. превысил 20 млн долл. В «Stins Coman» работают свыше 90 человек. Основу коллектива составляют выходцы из Министерства авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности к организации. Для этого проводятся коллективные мероприятия, сотрудники обеспечиваются бесплатным питанием в столовой фирмы, живущих в г. Жуковском доставляют на работу в фирменном автобусе. Технократическое прошлое большинства сотрудников, а также некий внутренний дух особости фирмы создают почву для чрезмерной самоуверенности. Так, в 1994 г. сотрудниками фирмы был самостоятельно подготовлен каталог продукции и услуг фирмы. По мнению специалистов, он страдал рядом недостатков, которые никогда бы не допустили профессионалы.

Весной 1994 г. на рынках Юго-Восточной Азии в силу ряда причин, имевших локальный характер, произошло резкое снижение цен на полупроводниковые изделия и схемы, используемые в качестве комплектующих при сборке персональных компьютеров. Российские компьютерные фирмы получили возможность заработать на этом. Однако сделать это оказалось не так легко, как это могло казаться. Российские компьютерные фирмы бросились закупать дешевые комплектующие. Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы «Stins Coman» на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования. Вначале эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы. Однако вскоре идея закрепились, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» персонального компьютера под названием «Амата».

При разработке концепции компьютера «Амата» с самого начала были определены четыре условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора, предложив покупателям использовать в качестве монитора имеющийся у них телевизор. Во-вторых, компьютер должен был обладать свойствами игровой приставки, не худшими, чем обладает известная игровая приставка «Денди». В-третьих, в силу отсутствия рынка такого рода компьютеров было решено провести широкую кампанию по рекламированию «Аматы». В-четвертых, так как несмотря на относительно низкую цену компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за первые 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Было разработано два варианта компьютера соответственно стоимостью 390 и 790 долл. Для реализации проекта по полной схеме было решено привлечь ряд партнеров. Так как за первый год предполагалось продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода «Стек» в Екатеринбурге, фирма «Stins Coman» провела переговоры с фирмой «Aquarius Systems» по поводу сборки части компьютеров «Амата» на их заводе в Шуе. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму «Техносервис», а относительно разработки системных и игровых программных продуктов для «Аматы» договорились с фирмами «Никита» и «Физтех-софт».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера • покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку.

Для продажи компьютеров «Амата» была достигнута договоренность об их реализации через сбытовую сеть дистрибуторской компании «Merisel» и дилерскую сеть фирмы «Aquarius». На проведение рекламной

кампании было выделено 1,5 млн долл.

Привлечение к проекту известных российских фирм и банков вселяло в руководство фирмы «Stins Coman» оптимизм и большие надежды на огромный успех у населения компьютера «Амата». Презентация компьютера состоялась в начале августа 1994 г. На ней президент «Stins Coman» г-н Анисимов с уверенностью объявил о том, что планируется продать в течение года 400 тыс. «домашних» компьютеров «Амата». Цифра базировалась на том, что в России 40 млн семей. При этом г-н Анисимов без лишней скромности посетовал на то, что из-за ограниченности сбытовых мощностей компьютер сразу попадет в разряд дефицитных товаров, и высказал опасение, что фирма подвергнется критике со стороны покупателей за необходимость вставать ночью в очередь за «Аматой». Проведя презентацию на столь оптимистичной ноте, г-н Анисимов до сентября отбыл в отпуск.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию. Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми. Компьютер был неудобен в использовании. Для его полноценного использования нужно было докупать ряд дополнительных компонентов, что, естественно, удорожило компьютер. Столкнувшись с этой проблемой, «Stins Coman» выпустила более удобную для пользования модель «Аматы», но она оказалась в несколько раз дороже дешевой модели.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотзывный депозит, т.е. покупатель должен был сразу платить в зависимости от выбранной модели или 390, или 790 долл.

В-третьих, совершенно не выполнила своей задачи рекламная кампания. Она не носила адресного характера. Не было ясно, чего хотят добиться с помощью этой рекламы. Видеоролик, запущенный по телевидению, не способствовал появлению интереса к компьютеру, а плакат «Папа, купи мне «Амату»! Она все умеет» наводил молодежь на мысли, далекие от компьютера. Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную кампанию не менее 5—6 млн долл.,

За первые 6 месяцев реализации было продано 5 тыс. компьютеров «Амата».

#### *Вопросы к конкретной ситуации*

1. Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма «Stins Coman»?
2. Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?
3. Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась придать фирма?

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1; 2; 4; 5; 7; 10; 13; 14; 22; 25; 26.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-5, ОК-7; ПК-4, ПК-8, ПК-13, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2, З-5; У-1; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: конспект, собеседование.

### ***Практическое занятие №7. Решение ситуационной задачи: «Аквариус» меняет стратегию.***

**Цель занятия:** Изучение видов Управление жизненными циклами корпорации и рассмотрение их на конкретных ситуациях, формирование практических навыков.

#### *Задания для студентов:*

##### **1. Конкретная ситуация.**

##### **Конкретная ситуация: «Аквариус» меняет стратегию**

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не

Конкретная ситуация: «Аквариус» меняет стратегию столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на

комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200—300 компьютеров в месяц, а число работников на заводе сократилось втрое: со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил примерно 100 млн долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

#### *Вопросы к конкретной ситуации*

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

#### **Практикующее упражнение**

SWOT — анализ

Цель

Дать возможность студентам на примере конкретной ситуации провести анализ в рамках матрицы «сильные—слабые стороны фирмы и опасности—возможности для фирмы на рынке».

*Объект анализа*

Таковым может быть конкретная ситуация по компании «Stins Coman» или по какой-либо другой компании, предложенной преподавателем.

### *Процедура*

Используя матрицу SWOT (рис. ИЛ), студенты сначала индивидуально, а затем в малых группах заполняют ее квадранты. В заключение в классе под руководством преподавателя подводятся итоги по проведенному анализу.

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Рис. 1. Матрица SWOT

### **Домашнее задание**

#### **Конкурентное преимущество**

Для успешного выживания в долгосрочной перспективе фирма должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами. Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление, ориентирующегося на создание ценового преимущества, от управления фирмами, ориентирующееся на создание конкурентных преимуществ за счет качественных отличий своей продукции.

Литература:

Дополнительная – 3; 8; 11; 12; 16; 17; 19; 24; 27.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-11; ПК-4, ПК-8, ПК-13, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2, З-3, З-4, З-5; У-2, У-5; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование.

### ***Практическое занятие №8. Интеграционные процессы в мировой экономике.***

**Цель занятия:** Изучение интеграционного процесса в Управление жизненными циклами корпорации.

### ***Основные вопросы***

- Сущность и формы международной экономической интеграции.
- Принципы организации и механизм функционирования Европейского Союза.
- Североамериканская модель интеграции (НАФТА).
- Формирование Организации Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС).
- Интеграционные процессы в Латинской Америке и других регионах мира.
- Интеграционные процессы в рамках СНГ.
- Региональные (зональные) объединения стран

1. Справедливо ли следующее высказывание: выигрыш малой страны от интеграции с большой страной больше, чем у большой страны?

2. С 1994 года вступило в силу соглашение о свободе торговли между США и Канадой. К каким последствиям приведет оно для:

- а) США;
- б) Канады;
- в) стран Европы ?

3. Автомобильное колесо стоит в Чехии 100 долл., в России - 80 долл. И в Польше - 60 долл. Чехия - малая страна, и ее внешняя торговля не влияет на уровень мировых цен.

А. В Чехии вводится 100-процентный адвалорный тариф на импорт колес из России и Польши. Будет ли Чехия продолжать импортировать колеса?

Б. Если после этого Чехия создаст таможенный союз с Россией, будет ли она сама производить колеса или их импортировать?

В. какой эффект - создания торговли или отклонения торговли - возникает при создании таможенного союза между Чехией и Россией?

Г. Допустим теперь, что в Чехии вводится 50 %, а не 100-процентный адвалорный тариф на импорт колес из России и Польши. Будет ли Чехия продолжать импортировать колеса?

Д. Если теперь Чехия создаст таможенный союз с Россией, будет ли она сама производить колеса или их импортировать?

Е. Какой теперь эффект - создания торговли или отклонения торговли - возникает при создании таможенного союза между Чехией и Россией?

4. Отметить основные результаты международной экономической интеграции:

- а) образование целостных межгосударственных хозяйственных комплексов;

- б) наличие наднациональных или межгосударственных институтов управления;
- в) наличие единой валютной системы;
- г) стирание национальных границ;
- д) единая религиозно-ритуальная система;
- е) единая социально-экономическая инфраструктура;
- ж) общие финансовые фонды.

5. Страна, производящая исключительно промышленные товары, намеревается создать таможенный союз со страной, производящей исключительно сельскохозяйственные и сырьевые товары. Приведет ли такой таможенный союз к повышению уровня благосостояния в каждой из стран? Почему?

1. Дать краткие, но в то же время достаточно исчерпывающие по содержанию ответы на предложенные ниже вопросы

1 Что такое экономическая интеграция? Каковы ее предпосылки и цели?

2 Каковы основные этапы интеграционного процесса, что в них общего и разного?

3 Какие плюсы и минусы получают национальные фирмы от участия их страны в каком-либо интеграционном объединении?

4 Приведите примеры интеграционных группировок в различных частях света, ставящих своей целью создание зоны свободной торговли, таможенного союза и общего рынка.

5 Охарактеризуйте основные направления в современной теории международной экономической интеграции.

6 Каковы критерии оценки интеграции с точки зрения создания свободной от ограничений системы международной торговли?

7 Какие типы экономических эффектов возникают при создании таможенного союза?

8 Объясните возникновение эффекта создания торговли.

9 Объясните возникновение эффекта отклонения торговли.

10 От чего зависит рост или падение общего уровня благосостояния в результате создания таможенного союза?

11 В силу каких закономерностей интеграция в большинстве случаев ведет к общему росту благосостояния участвующих в ней стран?

12 Назовите основные этапы развития ЕС.

13 Каковы главные механизмы управления ЕС?

14 Каковы преимущества участия в НАФТА для США, Канады и Мексики?

15 Проанализируйте итоги функционирования МЕРКОСУР и противоречия между странами - участницами этой интеграционной группировки.

16 Какая из группировок (АСЕАН и АТЭС), на Ваш взгляд, долговечнее в экономическом плане и почему?

17 Как быстро страны АТР смогут преодолеть последствия экономического кризиса и какой вариант, на Ваш взгляд, возобладает?

18 Какие реальные выгоды получила Россия, вступив в АТЭС?

19 В чем особенности возникновения СНГ и каков состав его участников?

20 Назовите базисную организационную структуру СНГ.

21 Имеет ли союз России и Белоруссии перспективу завершиться созданием единого государства?

Литература:

Дополнительная – 3; 8; 11; 12; 16; 17; 19; 24; 27.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-11; ПК-4, ПК-8, ПК-13, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2, З-3, З-4, З-5; У-2, У-5; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование.

### ***Практическое занятие №9. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений.***

***Цель занятия:*** Изучение моделирования ситуаций и процесса разработки управленческих решений.

**1. Дать краткие, но в то же время достаточно исчерпывающие по содержанию ответы на предложенные ниже вопросы**

1. Какие наиболее яркие представители управленческой мысли, жившие до возникновения науки об управлении, вам известны? Какие мысли высказывали они?
2. Охарактеризуйте основные школы в науке управления.
3. Какой из подходов, развиваемый в науке управления, оказался, по вашему мнению, наиболее эффективным?
4. Когда впервые принятие решения стало рассматриваться как самостоятельный управленческий акт?
5. Что является неотъемлемой составляющей частью всех наук, связанных с управленческой деятельностью?
6. Как соотносятся теория и практика управленческих решений?
7. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
8. Какие аспекты управленческого решения выделяют его исследователи?
9. Какие функции выполняют специалисты, эксперты и консультанты при разработке и реализации решений?
10. Каковы особенности принятия решения в социальной системе?

11. Чем отличается принятие управленческих решений от частного выбора?
12. Дайте определение термина “управленческое решение” и поясните область его действия.
13. Каково содержание управленческого решения как процесса и как явления?
14. Можно ли доверять принятию управленческого решения компьютеру?
15. Приведите классификацию управленческих решений.
16. Какие решения называются формализованными и в чём заключается их преимущество?
17. Приведите типологию решений по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формальности проблемы и дайте характеристику видам решений.
18. Что понимается под “качеством” управленческого решения?
19. Равнозначны ли понятия “качество” и “эффективность” управленческого решения?
20. Раскройте содержание основных характеристик качества управленческого решения: обоснованность, непротиворечивость, своевременность, адаптивность, реальность.
21. Что такое организационная, социальная и экономическая эффективность управленческого решения?
22. Назовите, пожалуйста, условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения.
23. Проанализируйте технологии повышения качества и эффективности управленческого решения.
24. Какова роль экономических законов в повышении эффективности решений?
25. Как применяются к разработке решений научные подходы?
26. Раскройте сущность системного подхода. В чём отличия системного подхода от комплексного?
27. Каковы основные элементы воспроизводственного подхода? В чём трудность его применения?
28. Раскройте сущность функционального подхода.
29. В чём отличие функционального подхода от предметного?
30. Раскройте сущность метода поиска супероптимальных решений.
31. Каковы приемы и способы формирования супероптимальных решений?
32. Раскройте сущность и основные характеристики альтернативных решений.
33. Каковы, на ваш взгляд, условия сопоставимости альтернативных решений?
34. Дайте анализ процедуры приведения альтернативных решений к сопоставимому виду.
35. Каковы методы сравнения альтернативных решений и выбора решения?

36. Что понимается под психологическими феноменами принятия решений?
37. Какова роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения?
38. Какие индивидуальные качества необходимы менеджеру для успешного принятия решения?
39. Что представляет собой модель принятия решений Врума-Йеттона и чем она может помочь менеджеру при разработке и принятии решений?
40. Какова цель психологических методов при разработке управленческих решений?
41. Как влияют нравственные критерии на отношения работников к управленческому решению?
42. Что понимается под термином “этические нормы”?
43. Какое решение считается моральным?
44. Что называется процессом принятия решений и каковы его основные этапы?
45. Каков состав технологий разработки управленческих решений?
46. Какое влияние оказывают новые информационные технологии на разработку управленческих решений?
47. Какими принципами определяется рациональность процесса разработки и принятия решений?
48. Каковы требования к информационному обеспечению процесса разработки решения?
49. Как выполняется логическое моделирование?
50. Какие методы позволяют обрабатывать как количественную, так и качественную информацию о ситуации принятия решений?

Литература:

Дополнительная – 3; 8; 11; 12; 16; 17; 19; 24; 27.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-11; ПК-4, ПК-6, ПК-13, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2, З-3, З-4, З-5; У-2, У-5; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование.

### ***Практическое занятие №10. Функции управления, цикл Управление жизненными циклами корпорации, задачи управления.***

***Цель занятия:*** Изучение природы и состава функций Управление жизненными циклами корпорации.

#### ***Основные вопросы***

1. Исторические предпосылки Управление жизненными циклами корпорации.
2. Эволюция управленческой мысли.
3. Вклад ученых в развитие Управление жизненными циклами

корпорация.

**1. Дать полные достаточно исчерпывающие по содержанию ответы на предложенные ниже вопросы**

1. С чем было связано возникновение практики управления?
2. Когда Управление жизненными циклами корпорации выделился в самостоятельную область знаний?
3. Чье учение было основным теоретическим источником современных концепций Управление жизненными циклами корпорация?
4. Какое государство является родиной Управление жизненными циклами корпорация?
5. Представители какой научной школы в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов?
6. Представители какой научной школы впервые описали принцип управления - единоначалие?
7. Кто стоял у истоков школы научного управления?
8. Кто из ученых внес наибольший вклад в развитие классической, или административной, школы в управлении?
9. Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей о подчиненных?
10. Исследования ученых какой школы базировались на использовании данных точных наук?

**2. Выступить с заранее подготовленным рефератом/эссе по следующим темам (тема реферата/эссе заранее выбирается студентом и согласовывается с преподавателем).**

Литература:

Дополнительная – 3; 8; 11; 12; 16; 17; 19; 24; 27.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-16; ПК-4, ПК-8, ПК-13, ПК-19.

Образовательные результаты: 3-2, 3-3, 3-4, 3-5; У-2, У-5; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование.

***Практическое занятие № 11 Основные функции Управление жизненными циклами корпорация, их определение, описание, особенности.***

***Цель занятия:*** Изучение природы и состава функций Управление жизненными циклами корпорация.

***Основные вопросы***

1. Вклад ученых в развитие Управление жизненными циклами корпорация.

2. История развития отечественного управления.
3. Особенности современного российского Управление жизненными циклами корпорацияа

**1. Дать полные достаточно исчерпывающие по содержанию ответы на предложенные ниже вопросы**

1. Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей о подчиненных?
2. Исследования ученых какой школы базировались на использовании данных точных наук?
3. Каковы основные особенности современного российского Управление жизненными циклами корпорацияа?
4. Какова роль школы научного управления в развитии теории и практики управления?
5. В чем состоит сущность системного подхода к управлению?
6. В чем заключаются особенности процессного подхода к управлению?
7. В чем состоят особенности американского Управление жизненными циклами корпорацияа?
8. В чем смысл философии японского Управление жизненными циклами корпорацияа?
9. В чем различие между японской и американской моделями Управление жизненными циклами корпорацияа?

**2. Выступить с заранее подготовленным рефератом/эссе по следующим темам (тема реферата/эссе заранее выбирается студентом и согласовывается с преподавателем).**

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4; 6; 8; 10; 13; 15; 17; 18; 23; 24.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-8, ОК-10, ОК-17; ПК-4, ПК-8, ПК-19.

Образовательные результаты: 3-5; У-1, У-4, У-5; В-1, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование.

***Практическое занятие №12. Решение ситуационной задачи: вхождение фирмы «Макдоналдс» на советский рынок.***

***Цель занятия:*** Изучение стратегических и тактических планов в системе Управление жизненными циклами корпорацияа.

***Конкретная ситуация:*** Вхождение фирмы «Макдоналдс» на советский рынок.

Всемирно известная система ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс» пришла на советский рынок в результате длительных

переговоров. Потребовалось 12 лет, чтобы идея открытия в СССР ресторанов этой системы нашла юридическое закрепление. Переговоры об открытии в Москве к Олимпийским играм 1980 г. ресторанов «Макдоналдс» начались во время монреальской Олимпиады-76 и завершились в апреле 1987 г. подписанием договора о создании совместного предприятия (СП) между канадским филиалом фирмы «Макдоналдс» и Мособщепитом. С подписанием договора СССР стал 52-й страной в мире, в которую пришел «Макдоналдс».

Совместное предприятие «Москва—Макдоналдс» было зарегистрировано Министерством финансов СССР 15 декабря 1988 г. С этого момента оно обрело статус юридического лица, став 159-м по счету совместным предприятием, появившимся в СССР в результате реформ этапа перестройки. Уставный капитал был зарегистрирован в размере 14 млн руб., что соответствовало в то время по официальному обменному курсу примерно 20 млн долл. Советская сторона внесла 51% средств в уставный капитал, соответственно доля канадской стороны составила 49%. Однако инвестиции канадской стороны не ограничивались ее взносом в уставный капитал СП. В целях создания условий для осуществления ресторанного бизнеса канадская сторона в целом (с учетом паевого взноса) инвестировала 50 млн долл. Эти деньги предназначались для строительства, оборудования и запуска перерабатывающего завода (40 млн долл.) и для строительства и запуска первых двух московских ресторанов (10 млн долл.). В целом в Москве по договору предполагалось построить 20 ресторанов.

Официальное открытие первого ресторана в Москве состоялось 31 января 1990 г. Это был самый большой ресторан системы «Макдоналдс»; он рассчитан на 700 посадочных мест. Планировалось, что в нем за день можно будет обслуживать до 15 тыс. посетителей. Жизнь существенно скорректировала эту цифру в направлении увеличения. В тот день, когда ресторан на Пушкинской площади в первый раз открыл свои двери для гостей, его посетило рекордное за всю историю системы «Макдоналдс» число желающих отведать макдоналдсовских гамбургеров. Было обслужено примерно 30 тыс. человек. Затем в течение нескольких лет в Москве на пересечении Большой Бронной и Тверской улиц рядом с Пушкинской площадью с утра и до вечера можно было видеть, как люди терпеливо, порой до часа, ждут, стоя в очереди, того момента, когда их запустят в ресторан. Несомненно, место для первого ресторана было выбрано очень удачно: самый центр Москвы. Однако во многом неожиданно это удачное по всем традиционным параметрам место расположения ресторана создало для него и определенные трудности. Многие москвичи были недовольны тем, что разрушался стиль и дух одного из исторических мест центра Москвы.

Одним из основополагающих принципов деятельности ресторанов «Макдоналдс» является обеспечение единого уровня обслуживания клиентов во всех уголках мира. Соответствие продукции единому для всей системы стандарту качества, высокая культура обслуживания, чистота и доступность являются конкретными формами воплощения этого принципа, отличительными характеристиками, создающими во всем мире повышенную

привлекательность ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс».

Обычно задолго до открытия ресторана фирма «Макдоналдс» досконально изучает местные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество предлагаемых посетителям блюд и напитков. Только убедившись, что должное качество ресторанных блюд может быть обеспечено, фирма «Макдоналдс» приступает к обслуживанию клиентов. При этом особо важную роль играет качество исходных продуктов. Приступив к реализации проекта в Москве, фирма «Макдоналдс» вынуждена была завезти в Россию из Голландии картофель сорта «Рассет Бэрбанк», который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда: жареного в масле картофеля. Именно этот сорт картофеля было предложено выращивать поставщикам.

Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к приготовлению традиционных блюд ресторанов «Макдоналдс». Важно было обеспечить ресторан качественными и своевременно поступающими в необходимом количестве полуфабрикатами. Для этого «Макдоналдс» отступил от своей традиции (иметь в системе только рестораны) и пошел на строительство перерабатывающе-распределительного комплекса (ПРК), предназначенного для снабжения ресторанов полуфабрикатами.

Получив в декабре 1988 г. при содействии Моссовета земельный участок под строительство ПРК, «Макдоналдс» в течение одного года построил уникальный производственный центр, объединяющий семь полностью автономных производств. В комплексе на производственной площади в 10 тыс.м разместились самые современные технологические линии по переработке картофеля, мяса, молока, изготовлению сыра, майонеза, кетчупа, по выпечке хлебобулочных изделий. Оборудование было доставлено из многих стран. Так, выпечка осуществляется с помощью американского оборудования; картофель перерабатывается на оборудовании, изготовленном в Голландии оборудование для переработки молока было закуплено в Швеции. Мощности комплекса позволяют перерабатывать в течение недели до 72 тыс. кг картофеля, до 90 тыс. л молока, 32 тыс. кг натуральной цельной говядины, выпекать 1 млн булочек. Комплекс начал функционировать в середине января 1990 г., обеспечив устойчивую базу снабжения ресторанов полуфабрикатами должного качества.

Во всем мире рестораны сети «Макдоналдс» по причине специфичности меню (сандвичи с котлетой — гамбургером, салатом и сыром и жареные в масле ломтики картофеля), невысокой цены и особой молодежной атмосферы (дизайн помещения, шумные улыбочивые кассиры — буфетчики) пользуются популярностью в основном у детей и молодежи. Конечно, в рестораны «Макдоналдс» заходят и взрослые люди. Но скорее те, кто хотел бы быстро или не дорого перекусить. Посещение же первого ресторана «Макдоналдс» в Москве для основной массы клиентов имело совершенно другой смысл.

Одним из особенных для того времени решений руководства СП «Москва—Макдоналдс» было то, что обслуживание в ресторане велось не на

валюту, а на советские рубли. Это делало доступным для каждого советского гражданина посещение ресторана «Макдоналдс». Поэтому, хотя цены в ресторане и были достаточно высокими, москвичи и многие приезжие стремились посетить этот ресторан хотя бы один раз, чтобы за российские рубли вкусить чуть-чуть от западной жизни. Посещение ресторана само по себе имело для многих больший смысл, чем утоление голода с помощью «биг-маков» и «чизбургеров».

Клиентам ресторана «Макдоналдс» на Пушкинской площади нравилось в нем все: вкусные еда и напитки, красивый интерьер ресторана и удивительная чистота даже во время слякотной зимней непогоды. Особое впечатление на посетителей производили доброжелательность и энергичность работы персонала ресторана, столь контрастировавшее с поведением работников советского общепита, да и всего, как любили тогда говорить, «ненавязчивого советского сервиса».

Вопросы формирования кадров СП «Москва—Макдоналдс», их подбора, общения и воспитания, а также формирования в коллективе «макдоналдсовской» атмосферы, «макдоналдсовского» духа с самого начала работы находились в центре внимания руководства СП, рассматривались им в качестве основы успеха начинаемого в Москве бизнеса.

Импортное производственное оборудование, привезенные для выращивания в СССР западные сорта картофеля, современная технология контроля соответствия полуфабрикатов установленным стандартам качества — все это могло гарантировать качество изготавливаемой и предлагаемой клиентам продукции. Однако качество обслуживания принципиально зависело от работы персонала: менеджеров и «крушников» (так называют на фирме тех, кто непосредственно обслуживает клиентов, тех, кто работает в зале ресторана, создавая своим трудом столь понравившуюся посетителям атмосферу).

Формирование кадрового состава в соответствии с содержанием, объемом и интенсивностью труда, а также организационной культуры, адекватной философии внутрифирменных отношений, существующих в системе «Макдоналдс», потребовали от руководства СП проведения ряда специальных мероприятий.

Система подбора кадров в СП «Москва—Макдоналдс» базировалась на жестком следовании принципу конкурентного отбора из большого числа претендентов. Это отличалось от существовавшей в большинстве СП практики найма на работу по протекции либо из числа сотрудников советской организации — партнера по СП. Для того чтобы реализовать принцип конкурсного отбора на практике, фирма дала объявление в московских газетах о том, что приступает к найму сотрудников.

К осени 1989 г., когда начался наем работников, СП получило 27 тыс. заявлений. Это создало базу для отбора наиболее энергичных, мотивированных, умных и выдающихся молодых людей и девушек. К моменту открытия ресторана его персонал насчитывал 630 человек. В течение года он увеличился до 1100 человек, а общее количество работников в ресторане, на перерабатывающем заводе и в администрации составило 1550

человек. Наем на конкурентной основе не только позволил отобрать лучших из большого числа претендентов, но и явился сильным мотиватором для молодых людей к более старательной работе в СП. Это объяснялось тем, что победа в конкурсе вызывала у них чувство гордости и высокую степень удовлетворенности.

Условием допуска к участию в конкурсе на начальной стадии отбора претендентов было следующее: претендент должен был иметь телефон, чтобы с ним можно было легко связаться; он должен был жить в получасе езды до ресторана. Этому критерию удовлетворяли 5 тыс. претендентов. С каждым из них было проведено собеседование. Два помощника менеджера проинтервьюировали всех и приняли решение о том, кто проходит на следующую ступень отбора. С прошедшими кандидатами затем беседовали канадские менеджеры.

Следуя практике, широко используемой в американских ресторанах, СП «Москва—Макдоналдс» решило и в Москве принять в члены команды молодых людей. Однако, если при найме молодежи в США в основном исходят из экономической причины («крушники» сначала получают чуть больше минимальной заработной платы), то в СССР важно было нанять людей, не имевших опыта работы. Идея заключалась в том, что легче привить навыки и стандарты работы, существующие в системе «Макдоналдс», тем, кто не знает как работать, чем отучать от приобретенных ранее неприемлемых навыков работы.

В основной массе принятые на работу молодые люди были в возрасте от 18 до 27 лет. Для большинства из них это была первая работа. Сначала 40% работников были приняты на полный рабочий день. К марту 1990 г. менеджеры увеличили это количество до 80%, так как молодым людям было трудно совмещать работу и учебу.

В подходе к управлению персоналом СП «Москва—Макдоналдс» использовало ту же философию, которая используется в системе «Макдоналдс» во всем мире. В частности, это принципы: «Макдоналдс» — одна большая семья» и «Макдоналдс» заботится о жизни своих сотрудников во время и вне работы». Молодые люди с удовольствием носили форму «Макдоналдс», они гордились этим. Им нравилось независимо от занимаемой должности называть друг друга по имени, носить на груди табличку с именем, разговаривать с посетителями с улыбкой, как бы играя роль в театре. Ничего подобного в советском Управлении жизненными циклами корпорации не существовало. Такая уникальность укрепляла чувство особености и исключительности, что оказывало положительное воздействие на отношение сотрудников к работе. Большое мотивирующее воздействие на сотрудников оказывали регулярно проводимые программы, связанные с особыми поворотными моментами и достижениями работников, а также проводимые каждые три месяца встречи членов команды и менеджеров.

Существенным мотиватором являлись ежемесячные «социальные» мероприятия, такие как речные прогулки по Москве-реке, спортивные соревнования, посещения зрелищных программ. Немаловажно, что все это оплачивалось совместным предприятием.

Большую роль в мотивировании работников играла система компенсаций. Заработная плата в СП была существенно выше, чем средняя заработная плата в СССР. Когда ресторан впервые открылся, члены команды («крушники») получали 2 руб. в час. Это позволяло молодым людям зарабатывать в два с половиной раза больше, чем средняя заработная плата по стране. Существенно более высокую заработную плату, чем в среднем по стране, получали и администрация, и сотрудники перерабатывающего завода. Последние получали более высокую заработную плату, чем на других подобных советских фабриках, хотя их заработная плата и была ниже, чем у работников ресторана. Кроме того, они работали в привлекательных условиях. Завод был построен в пригороде Москвы, где многие люди до этого не имели постоянной работы и должны были ездить в другие районы на работу. Поэтому они были рады получить постоянную работу рядом с домом.

Другим важным моментом системы компенсаций было бесплатное медицинское обслуживание в качественных частных больницах и клиниках, бесплатные путевки в санатории, на море, бесплатная еда во время работы. «Макдоналдс» также предоставил работникам (за их счет) возможность получения гастрономических заказов. В то же время фирма жестко придерживалась политики увольнения работников, которые совершили на работе кражу.

Чтобы побудить сотрудников к хорошей работе, «Макдоналдс» использует конкуренцию и соревнование. Группы соревнуются за призы. Соревнования организуются на уровне ресторана, региона, страны и между странами.

Большое внимание в работе с персоналом уделяется обучению кадров. СП «Москва—Макдоналдс» с самого начала применяло те же методы обучения, которые использует фирма во всем мире. Были отобраны двадцать восемь менеджеров, которые прошли обучение в течение 3—8 месяцев в Торонто. В 1989 г. менеджеры линии по переработке продуктов прошли обучение в Западной Европе (откуда было получено оборудование), чтобы уметь работать с оборудованием. Четыре человека, которые должны были стать управляющими деятельностью «Макдоналдс» в СССР, прошли такое же обучение, как и все менеджеры «Макдоналдс». Они должны были научиться применять такое же управление в Московской системе ресторанов, какое использовалось в 10 500 ресторанах фирмы по всему миру. Менеджеры проучились 5 месяцев в Институте Гамбургерологии компании в Торонто (Онтарио, Канада). 1000-часовая программа обучения включала занятия в классе, обучение технике использования оборудования и практику управления рестораном. Эта программа дала им практический опыт и знание всех тонкостей деятельности ресторанов «Макдоналдс», начиная от приготовления гамбургеров и кончая мотивированием членов команды.

Кроме того, менеджеры провели дополнительно две недели в Мировом центре обучения фирмы «Макдоналдс» — Университете Гамбургер в Оакбруке (Иллинойс, США). Там вместе с 235 другими менеджерами из разных стран они прослушали курс высшей ресторанной деятельности.

Все члены рабочих групп («крушники») прошли стандартную 60-часовую программу обучения в компании.

Первое, что делают на фирме новые работники, это просматривают видеозапись, объясняющую, применение каких навыков и какого отношения к работе ожидает от них компания. Работники знакомятся с основами внешнего вида персонала. Они учатся важности дисциплины и ответственности. При этом их учат тому, что они должны проявлять инициативу: когда их коллега нуждается в помощи, они не должны колебаться в ее оказании, даже если это не их прямая задача. Члены команды также изучают основы отношений с клиентом: быть перед кассой до того, как клиент подойдет к ней, смотреть клиенту в глаза, приветствовать клиента улыбкой и предлагать дополнительные предметы для покупки.

Фундаментальным аспектом философии управления персоналом в «Макдоналдс» является привитие работникам чувства гордости за хорошее выполнение работы и признание их достижений. Фирма имеет развитые процедуры для оценки и награждения членов команды. В основе политики компании в отношении дисциплины скорее лежит обучение и исправление, чем наказание. Работники получают инструкции по тому, как выполнять задания, которые они делают не так, как положено. Плохая работа редко является поводом для увольнения. Такая мера используется в качестве последнего средства и приберегается для таких серьезных нарушений, как грубость по отношению к клиенту или воровство.

В СП «Москва—Макдоналдс» придерживаются политики продвижения кадров «изнутри». Фирма рассматривает продвижение в карьере как способ мотивации работников. За первый год деятельности больше 30 членов команды были выдвинуты на должность менеджера.

Осознавая свою социальную ответственность и стараясь способствовать развитию общества, «Макдоналдс» уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы. С момента открытия первого ресторана в 1955 г. фирма «Макдоналдс» регулярно оказывает помощь населению тех мест, где она ведет свою деятельность. Центром внимания со стороны фирмы являются дети и молодежь. Созданный в 1984 г. Детский фонд Роланда Макдоналда оказывает большую финансовую поддержку учреждениям здравоохранения, просвещения и социальной помощи. В Советском Союзе «Макдоналдс» также начал проводить политику помощи больным детям. Был проведен ряд акций по сбору средств, которые направлялись на приобретение необходимого медицинского оборудования, использовались для отправки советских детей на лечение за рубеж, а также на строительство центра реабилитации детей-инвалидов.

Вопросы к конкретной ситуации

- 1 Каковы основные особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок?
- 2 Какие факторы обусловили стратегию вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок?
- 3 Какие особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на

советский рынок проявились в продукте СП «Москва—Макдоналдс»?

- 4 Как на этапе начала деятельности на советском рынке в СП «Москва—Макдоналдс» решались вопросы кадров?
- 5 Почему вопросам создания и поддержания имиджа уделяется такое большое внимание в фирме «Макдоналдс»?
- 6 Какие изменения среды ожидают СП «Москва—Макдоналдс» в связи с расширением сети ресторанов и какие в связи с этим изменения в его поведении на рынке должны будут произойти?

### **Практикующее упражнение**

#### ***Факторы выбора стратегии бизнеса***

##### **Цель**

Дать студентам возможность на примере конкретной ситуации провести с помощью матрицы Томпсона и Стрикленда анализ влияния факторов среды на выбор стратегии развития бизнеса.

##### **Объект анализа**

СП «Москва — Макдоналдс».

##### **Процедура**

Сначала студенты выписывают все стратегии развития бизнеса, которые применяло СП «Москва — Макдоналдс», и уясняют причины, обусловившие выбор каждой конкретной стратегии. После этого стратегии вписываются в соответствующий квадрант матрицы Томпсона и Стрикленда (рис. П.2) и дается объяснение того, почему были выбраны соответствующие стратегии с позиции, данной матрицы.

### **Домашнее задание**

#### ***Эталонные стратегии***

Найдите статью в периодической печати, описывающую одну или несколько эталонных стратегий, и дайте свое объяснение такому поведению фирмы.

##### **Литература:**

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4; 6; 8; 10; 13; 15; 17; 18; 23; 24.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-8, ОК-10, ОК-17; ПК-4, ПК-8, ПК-19.

Образовательные результаты: З-5; У-1, У-4, У-5; В-1, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование.

### ***Практическое занятие №13 Основные понятия стратегических планов в системе Управление жизненными циклами корпорации.***

**Цель занятия:** Изучение стратегических и тактических планов в системе Управление жизненными циклами корпорации.

### **Вопросы для обсуждения:**

- Типы стратегий бизнеса
- Выработка стратегий фирмы
- Выполнение стратегии

1. Дать развернутые ответы на предложенные ниже вопросы. (Выполнение данного задания проводится в виде фронтального опроса студентов.)

1. Покажите, чем отличается текущее управление от стратегического.
2. Сопоставьте отдельные виды стратегического управления и выделите их общие черты и различия.
3. Проанализируйте факторы, определяющие стратегическое положение учебного заведения.
4. Объясните, в чем суть стратегической гибкости и стратегической неустойчивости и почему они противоречат друг другу.
5. Объясните что такое «технологический разрыв» и в результате чего он наступает.
6. Расскажите о способах управления материальными запасами.
7. Выберите наиболее подходящий ответ на вопрос, что такое диспетчеризация (распределение людей по рабочим местам; наблюдение за ходом технологического процесса; обеспечение движения изделий в производстве в соответствии с календарным планом; современное снабжение рабочих мест сырьем и материалами)

**2. Выступить с заранее подготовленным рефератом/эссе по следующим темам (тема реферата/эссе заранее выбирается студентом и согласовывается с преподавателем.**

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4; 6; 8; 10; 13; 15; 17; 18; 23; 24.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-8, ОК-10, ОК-18; ПК-4, ПК-8, ПК-19.

Образовательные результаты: З-5; У-1, У-4, У-5; В-1, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование.

### **Практическое занятие №14. Организационные отношения в системе Управление жизненными циклами корпорации.**

**Цель занятия:** рассмотрение организационные отношений в системе Управление жизненными циклами корпорации, и путей их применения на предприятиях.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Признаки и законы организации.
2. Виды организаций и способы их создания.

### 3. Внутриорганизационные процессы.

#### 1. Контрольные вопросы и логические упражнения

1. Какие профессиональные и личные качества работника определяют поведение человека в организации?

2. Какие характеристики организации оказывают влияние на роль человека в организации?

3. Дайте краткие определения следующим категориям: организация, разделение труда, структура организации, внешняя среда и внутренние переменные организации.

4. Расскажите об общих чертах и отличиях функциональной, дивизиональной и адаптивных организационных структур.

5. Разработайте схему организационной структуры вуза, в котором Вы учитесь, или предприятия, где Вы работаете.

#### 2. Самоконтроль

Изучив материал по этой теме, Вы должны:

1. Рассказать о признаках и законах организации, ее сущности.

2. Назвать основные способы создания организации и их виды.

3. Дать понятие организационной структуры.

4. Сравнить между собой основные типы «жестких» и адаптивных организационных структур.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4; 6; 8; 10; 13; 15; 17; 18; 23; 24.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-8, ОК-10, ОК-17; ПК-4, ПК-8, ПК-19.

Образовательные результаты: З-5; У-1, У-4, У-5; В-1, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование.

#### **Практическое занятие №15.. Формы организации системы Управление жизненными циклами корпорации.**

**Цель занятия:** рассмотрение форм организационной системы Управление жизненными циклами корпорации, и путей их применения на предприятиях.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Горизонтальные и вертикальные структуры.

2. Типы «жестких» организационных структур

3. Адаптивные организационные структуры

#### 1. Контрольные вопросы и логические упражнения

1. Как Вы относитесь к утверждению Бернарда Шоу о том, что золотое

- правило должно быть прочитано иначе: не делай другим того, что, по твоему мнению, они должны делать тебе. Их вкус может отличаться.
2. Организация воспринимает человека (потенциального работника) на основании трех групп характеристик. Какая из них является наиболее важной с Вашей точки зрения:

- физические данные и профессиональные характеристики;
- социальные характеристики и партийная принадлежность;
- анкетные данные?

Поясните сущность и формы проявления законов организации: синергии, пропорциональности, самосохранения, онтогенеза.

Сформулируйте основные требования к современным организационным структурам и к организациям в целом.

## 2. Самоконтроль

Изучив материал по этой теме, Вы должны:

1. Рассказать о признаках и законах организации, ее сущности.
2. Назвать основные способы создания организации и их виды.
3. Дать понятие организационной структуры.
4. Сравнить между собой основные типы «жестких» и адаптивных организационных структур.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4; 6; 8; 10; 13; 15; 17; 18; 23; 24.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-8, ОК-10, ОК-18; ПК-4, ПК-8, ПК-19.

Образовательные результаты: З-5; У-1, У-4, У-5; В-1, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование.

### ***Практическое занятие №16. Решение ситуационной задачи: Мотивирование работников мясокомбината.***

***Цель занятия:*** рассмотрение основ мотивационного механизма, формирование практических знаний на примерах конкретных ситуаций.

*Задания для студентов:*

#### **Конкретная ситуация: Мотивирование работников мясокомбината**

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не

уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за

увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина — в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

### **Вопросы к конкретной ситуации**

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.
3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.
4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе мотивации?
5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.
6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Практикующее упражнение *Основы мотивации*

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

вас лично на работе (в классе):

- 1.
- 2.
- 3.

4.

5.

квалифицированного рабочего:

1.

2.

3.

4.

5.

служащего в канторе:

1.

2.

3.

4.

5.

профессионала (врача, юриста, реподавателя)

1.

2.

3.

4.

5.

Неквалифицированного работника:

1.

2.

3.

4.

5.

Примечали е: Сначала в течение 10—15 мин проделайте данное упражнение индивидуально, а затем в течение 20—30 мин обсудите в группе и достигните консенсуса. В классе с преподавателем в течение 15—20 мин обсудите и сформулируйте общую позицию по данному упражнению.

Домашнее задание

***Лист желаний***

Заполните форму II. 1, обеспечив логику в объяснении ваших желаний и потребностей.

*Форма II. 1* Лист желаний

Вещи, которые вам хочется получить в жизни	Какую потребность (потребности) данное желание может удовлетворить?	Какая мотивационная теория лучше объясняет выбранные вами потребности?
--	---	--

Лист А — краткосрочны ежелания		
Лист В - долгосрочные желания		

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4; 6; 8; 10; 13; 15; 17; 18; 23; 24.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-8, ОК-10, ОК-18; ПК-4, ПК-8, ПК-19.

Образовательные результаты: З-5; У-1, У-4, У-5; В-1, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование.

### ***Практическое занятие №17. Теории содержания мотивации.***

***Цель занятия: рассмотрение основ мотивационного механизма.***

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Основы и процесс мотивации

2. Теории содержания мотивации:

- иерархия потребностей Маслоу
- теория ERG Альдерфера
- двухфакторная теория Герцберга
- теория приобретенных потребностей МакКлелланда

1. Дать развернутые ответы на предложенные ниже вопросы. (Выполнение данного задания проводится в виде фронтального опроса студентов.)

1. Потребности и запросы работников.

2. Единство и противоположность личных и общественных потребностей.

3. Мотивация и направления ее воздействия: усилие, старание, настойчивость, добросовестность и направленность.

#### **2. Контрольные вопросы и логические упражнения**

1. Что является основой и условиями действия закона возвышения потребностей?

2. Какие потребности работников развиваются в большей мере в зависимости от форм организации — корпоративной (коллективистской) или индивидуалистской?

3. Что и почему поставить на первое место в мотивах к труду

управляющих различных рангов — материальное или моральное удовлетворение (дайте развернутый ответ)?

### **3. Вопросы для контрольной работы**

1. Какова сущность закона возвышения потребностей?
2. Как классифицируются и от каких условий зависят потребности работников?
3. Какие виды наказания применяются к нерадивым сотрудникам?
4. Назовите основные положения теорий содержания и процесса мотивации.

### **4. Самоконтроль**

- 1 Изучив данную тему, Вы должны: Рассказать о понятии и видах мотивации
- 2 Раскрыть содержание работы менеджера, направленной на рост производительности труда.
- 3 Дать определение потребностям и запросам работников, уметь классифицировать их.
- 4 Объяснить, какие положения из теорий содержания и процесса мотивации могут быть использованы на практике в России, а какие нет и почему.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4; 8; 9; 14; 19; 22; 27;

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ОК-10, ОК-11; ПК-4.

Образовательные результаты: З-3, З-4, З-5; У-3, У-4, У-5; В-2, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: конспект, собеседование.

### ***Практическое занятие №18. Основные направления работы менеджера по мотивации к труду.***

***Цель занятия:*** рассмотрение основ мотивационного механизма.

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Основы и процесс мотивации
2. Теории содержания мотивации:
  - иерархия потребностей Маслоу
  - теория ERG Альдерфера

#### **Контрольные вопросы и логические упражнения**

1. Какие конкретные действия должен предпринять менеджер, чтобы усилить мотивы к труду, используя позитивные и негативные

психологические проявления у работников;

- великие цели, нравственные идеалы, высокую мораль, положительные традиции, стремление к совершенству и т. д.; ненависть, гнев, раздражительность, жадность и стяжательство, страх, корысть и т. д.;
- старание, настойчивость в работе, добросовестность, целеустремленность и т. д.

2. Выскажите свое отношение к стандартам управляющего-профессионала:

- увязывай вознаграждение с работой, которая приводит к росту производительности; признавай публично работников, чьи результаты превосходят средние;
  - реализуй принцип «каждому свою долю от роста производительности труда»;
  - не допускай разрыва между обещаниями и фактическим вознаграждением;
  - не поддерживай специальных привилегий для руководства; не представляй дело так, будто бы программы роста производительности труда направлены на повышение оплаты труда работников.
- руководству фирмы?

### **Вопросы для контрольной работы**

1. Перечислите и раскройте сущность основных направлений работы менеджера по мотивации к труду?
2. Какие конкретные виды поощрения к труду Вы знаете и каким способом это осуществляется?

### **Самоконтроль**

1. Объяснить, какие положения из теорий содержания и процесса мотивации могут быть использованы на практике в России, а какие нет и почему.
2. Изучив данную тему, Вы должны: Рассказать о понятии и видах мотивации

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4; 8; 9; 14; 19; 22; 27;

Интернет-ресурсы: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ОК-10, ОК-16; ПК-8.

Образовательные результаты: З-3, З-4, З-5; У-3, У-4, У-5; В-2, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: конспект, собеседование.

### ***Практическое занятие №19. мотивации в цепи основных функций управления***

**Цель занятия:** рассмотрение основ мотивационного механизма.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Основы и процесс мотивации
2. Теории содержания мотивации:
  - двухфакторная теория Герцберга
  - теория приобретенных потребностей МакКлелланда

**Контрольные вопросы и логические упражнения**

1. Выскажите свое отношение к стандартам управляющего-профессионала:

- увязывай вознаграждение с работой, которая приводит к росту производительности; признавай публично работников, чьи результаты превосходят средние;
- реализуй принцип «каждому свою долю от роста производительности труда»;
- не допускай разрыва между обещаниями и фактическим вознаграждением;
- не поддерживай специальных привилегий для руководства; не представляй дело так, будто бы программы роста производительности труда направлены на повышение оплаты труда работников.

2. Как Вы распределите дополнительный доход, полученный в результате роста производительности труда производственной бригады при условии: каждый 1 % роста производительности труда дает возможность роста заработной платы на 0,5 %. Дополнительный доход равен 100 %. Как распределить его:

1. уборщице;
2. подсобному рабочему;
3. рабочим-станочникам (одинакового разряда);
4. бригадиру;
5. руководству фирмы?

**Вопросы для контрольной работы**

1. Каким образом соотносятся понятия: производительность и интенсивность труда?
2. Перечислите и раскройте сущность основных направлений работы менеджера по мотивации к труду?

**Самоконтроль**

1. Охарактеризовать основные понятия теории содержания и процесса мотивации и их практическое значение.
2. Объяснить, какие положения из теорий содержания и процесса мотивации могут быть использованы на практике в России, а какие нет и почему.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4; 8; 9; 14; 19; 22; 27;

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ОК-10, ОК-11; ПК-19.

Образовательные результаты: З-3, З-4, З-5; У-3, У-4, У-5; В-2, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: конспект, собеседование.

### ***Практическое занятие №20.. Значение контроля и регулирования в системе Управление жизненными циклами корпорация.***

***Цель занятия:*** рассмотрение основных функций контроля и регулирования в системе Управление жизненными циклами корпорация

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Принципы и методы внутрифирменного планирования.
2. Квартальное, ежемесячное планирование. Планы-графики.
3. Текущее управление. Сменно-суточное задание.
4. Оперативное управление. Диспетчеризация.
5. Субъекты и объекты контроля. Процесс контроля.
6. Принципы контроля.
7. Виды управленческого контроля. Самоконтроль.
  8. Организация внешнего и внутреннего контроля. Контроль качества.

#### ***Контрольные вопросы и логические упражнения***

1. Какие общие черты и различия имеют индикативное и директивное планирование. Что такое индикативное планирование внутри фирмы?
2. Какие показатели развития фирмы (финансовые, технико-технологические, кадровые, нормативные и др.) нуждаются прежде всего в планировании?
3. Какие показатели не подлежат планированию, но требуют контроля?
4. Какие исходные данные (нормативы, постановления, положения, инструкции, законы, конъюнктура рынка и др.) необходимо иметь для планирования:
  - а) строительство объекта производственного (торгового, складского, вспомогательного и т. д.) объекта;
  - б) объемы и сроки поставки сырья, материалов, комплектующих изделий рабочего оборудования, силового оборудования, быстро

изнашиваемого инвентаря и снаряжения и т. д.;

- в) сроки выхода производства на полную мощность;
- г) издержки производства и обращения;
- д) расчетную прибыль предприятия;
- е) другие показатели краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных (перспективных) планов фирмы?

5. Используя балансовый метод планирования, попытайтесь составить натуральный (материально-вещественный), стоимостной балансы и баланс труда. Используйте показатели и данные, полученные в ходе предыдущих деловых игр.

6. Какие должностные лица обязаны заниматься задачами линейного программирования:

- комплексного использования сырья, подбора технологий и
- технологической оснастки;
- загрузки оборудования (полезная площадь и ее оптимальное использование);
- транспорта и оптимизации транспортировки грузов;
- распределения видов сырья для производства нескольких
- видов продукции;
- комплекса взаимосвязанных предприятий по ресурсам и
- поставкам?

7. Установите логическую связь между планированием и прогнозированием.

8. Какую последовательность Вы установите при подготовке к работе над долгосрочным планом фирмы?

9. Каким образом необходимо учитывать фактор времени и уровень инфляции в инвестиционном планировании?

10. Какие обстоятельства могут привести к необъективности контроля?

### ***Вопросы для контрольной работы***

1. Какова сущность, принципы и методы планирования?
2. Дайте определение прогнозирования, бюджета, финансов предприятия.
3. Назовите этапы внутрифирменного планирования.
4. Какие цели и задачи ставятся и решаются в долгосрочных, среднесрочных и оперативных планах?
5. Кто и каким образом участвует в составлении различных видов планов?
6. Что включает понятие «финансовое планирование»?
7. Как организуется контроль на предприятии?

### ***Самоконтроль***

Изучив данную тему, Вы должны:

1. Рассказать о сущности и принципах планирования, методах

- внутрифирменного планирования.
2. Уметь ставить задачи и определять последовательность этапов планирования.
  3. Иметь представление о технико-экономическом обосновании проекта и бизнес-плане предприятия.
  4. Представлять себе сущность оперативного и текущего планирования.
  5. Дать определение понятиям «текущее управление», «оперативное управление», «диспетчеризация», «контроль».
  6. Перечислить принципы, методы планирования и виды контроля.
  7. Иметь представление об одном из направлений текущего управления — «управление запасами».
  8. Уметь организовать внутренний контроль.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4; 8; 9; 14; 19; 22; 27;

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ОК-10, ОК-11; ПК-8.

Образовательные результаты: З-3, З-4, З-5; У-3, У-4, У-5; В-2, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: конспект, собеседование.

### ***Практическое занятие №21. Значение динамики групп в системе Управление жизненными циклами корпорации.***

**Цель занятия:** рассмотрение процесса динамики групп и лидерства в системе Управление жизненными циклами корпорации.

#### **Конкретная ситуация Тымковская игрушка**

Зинаида Терентьева припарковала свою «Газель» около гостиницы «Измайловская» и вздохнула с облегчением после долгой дороги. Грузовой пикап был заполнен образцами глиняных игрушек, изготовленных на ее фабрике. Она рассчитывала получить в этот раз много заказов на свою продукцию, так как вскоре должен был состояться праздник Масленицы и проводов русской зимы и ожидался наплыв иностранных гостей. В ожидании менеджера магазина сувениров Зинаида вдруг вспомнила, с каким трудом ей досталось то, что они с мужем сегодня имеют.

Производство глиняных лепных расписных фигурок людей и животных, иногда в виде свистулек, являлось уже на протяжении нескольких столетий одним из русских народных художественных промыслов, которым были заняты главным образом женщины. Этот промысел издавна существовал в заречной слободе Тымково близ города Вятка. Свистульки — конь, всадник, птица — восходят к древним магическим ритуальным изображениям и связаны с природными календарными праздниками. Позднее

фигурки, потеряв свое магическое значение, стали детской, а затем декоративной игрушкой, производство которой превратилось в художественный промысел. В советское время сначала этим занималась артель «Глиняная игрушка», а затем с 1948 г. — Государственная художественная мастерская. Сегодня этот бизнес принадлежал Зинаиде и ее мужу Ивану.

Зинаида и ее муж сколотили свой небольшой капитал в течение последних нескольких лет на челночных операциях на «великом пути из варяг в греки». Иван был уроженцем Вятки, но свое отрочество и юность провел в северной столице, испытывая судьбу в поисках счастья. Он так и не окончил ни один из вузов, где он пытался найти решение своих проблем. Не прижился он и на рабочих местах в самых разных организациях. Работы он не боялся, да и здоровье позволяло. С «открытием» в стране рынка он немедленно бросился в рискованный «челночный» бизнес, где и встретил свою будущую спутницу жизни. Зинаида выросла в Ростове-на-Дону и окончила там экономический факультет государственного университета. Мечтала попасть в столицу на работу, но обстоятельства свели ее с Иваном, и они решили открыть свой семейный бизнес, благо, что цены на приватизационных аукционах были тогда еще доступны и немногие рисковали вкладывать свои скудные сбережения в реальное производство, пусть даже на уровне художественных промыслов.

Первое, что они обнаружили, это была низкая производительность труда на приобретенной ими фабрике (ниже, чем они ожидали). Они наняли вновь прибывших в регион работников, чтобы изменить ситуацию на предприятии. К тому же Иван создал и ввел в действие новую систему поштучной оплаты труда работников. Он долго и тщательно разъяснял работникам значение системы и старался через ее обсуждение снять все возникающие у подчиненных вопросы. Поскольку многие из вновь прибывших работников ранее никогда не делали глиняных игрушек, то они практически не задавали никаких вопросов. Единственное что они хотели, так это получать заработную плату в зависимости от проработанного времени. Несмотря на то, что Терентьевы были уверены, что поштучная оплата позволит поднять производительность труда, им пришлось согласиться на повременную оплату работы. Так как навыков ручной работы для изготовления глиняных игрушек требовалось от каждого работника в одинаковой мере, то и оплата производилась по одной и той же норме.

Вскоре Терентьевы обнаружили, что у их подчиненных отношение к работе меняется. Однажды они были неприятно удивлены, когда никто из подчиненных не вышел на работу. Как им объяснили, это был «день урожая» и почти все жители этого региона проводили его по традиции на своих приусадебных участках в преддверии наступления плохой погоды с холодом и дождями.

Иван Терентьев хорошо знал потенциал рынка декоративных изделий и продукции художественных промыслов Севера России. Поэтому месяц назад он провел совещание с рядом своих работников по поводу перехода к изготовлению новой продукции. Так как продажа «тымковских игрушек»

носила преимущественно сезонно-туристический характер — особенно широкой она была в периоды Рождества, масленицы и летних отпусков, — Иван подумал, что работники в другое время могли бы делать еще какую-нибудь продукцию, например декоративную посуду и украшения для кухонь в стиле j «а ля рюс». Это помогло бы фирме повысить и производительность, и общую прибыльность. Работники выслушали его предложение и сказали, что они умеют делать только игрушки. Иван решил не настаивать на своей идее до тех пор, пока он сам и его жена смогут узнать, почему работники не пошли на сотрудничество с ними. Вместе с тем Терентьевы знали, что конкуренция с другими производителями вынудит их работников приобрести новые навыки и умения для производства другой продукции.

Несколько ссор среди работников уже имели место в их коллективе. Обычно они возникали между старожилками данной местности и людьми, попавшими туда из других мест в результате деградации и распада прежде великой империи. Ссоры не были серьезными и длительными, но они способствовали развитию напряженной обстановки в коллективе. Всю предыдущую неделю Зинаида была на фабрике, когда Роза Бахметьева жаловалась на Дарью Конюхову и Надежду Первухину за то, что они смеялись над ней. Когда Иван Терентьев спросил Розу, что они ей говорили, она сказала, что не знает, так как они говорили на каком-то местном «сленге», который ей не был известен. В это время Иван вел переговоры с сетью торговых магазинов «Русский сувенир» и у него не было времени вплотную заняться ситуацией с Розой. Его жена не имела определенного мнения о том, как надо было поступить в подобном случае, так как сама была родом с юга России и еще не успела познать тонкости местного диалекта.

Эти мелкие ссоры между работниками могли бы стать причиной того, что усилия Терентьевых по развитию групповой работы в их небольшом коллективе ни к чему бы не привели. Поэтому Зинаида совмещала пребывание в столице, где она останавливалась у своей родственницы, с посещением семинара, организуемого Академией экономики для мелких предпринимателей. На занятиях преподаватели уделяли много внимания формированию хороших отношений на работе между членами организации. Некоторое время спустя она вместе с мужем начала применять на практике ряд концепций, понятых и усвоенных ею в ходе занятий семинара. Так, она начала создавать из числа работников «команды», состоящие из представителей каждой стадии производственного процесса. После разъяснения рабочим сущности групповой работы Иван попросил «команды» обсудить направления возможного сотрудничества и кооперации друг с другом в целях увеличения производительности в работе и дать знать ему или его заместителю Ане Прохоровой о достигнутых успехах в течение недели. Прошла неделя, и все «команды» доложили, что им не удалось выработать каких-либо идей о том, как лучше кооперироваться в работе. Пытаясь более детально узнать, что же они все-таки обсуждали в «командах», Иван обнаружил, что они даже и не встречались, а следовательно, не обсуждали поставленную им проблему.

Тогда Терентьевы решили назначить в каждой «команде»

ответственного, или лидера. Выделив им теперь месяц времени, они попросили «команды» встретиться в неформальной обстановке и доложить о своих достижениях. В конце месяца работники пришли к Терентьевым в контору с тем же результатом: ни в одной из «команд» проблемы сотрудничества не обсуждались. Тогда Терентьевы решили временно отказаться от этой затеи. Они решили еще раз подумать о том, как добиться встречной поддержки и получить помощь своих подчиненных в том, чтобы для всех них дело было более успешным.

#### *Вопросы к конкретной ситуации*

1. С какими проблемами встретились Терентьевы в реализации лидерского подхода в управлении своим коллективом?
2. Если бы Терентьевы решили выбрать модель ситуационного лидерства, то какой из лидерских стилей помог бы им в наибольшей степени выполнить то, что они хотели?
3. Если бы Терентьевы наняли вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы вы посоветовали им в отношении выбора стиля руководства? Почему именно такой совет вы бы им дали? Обоснуйте свои рекомендации.

#### **Практикующее упражнение**

##### **Положение на заводе**

##### *Цели*

Научиться анализировать различные ситуации по лидерству, применяя процедуры систематизации; улучшить понимание процесса решения проблем и принятия решений, когда имеются факты о ситуации.

##### *Содержание*

Вы являетесь директором завода, производящего продукцию в области электроники. Руководство компании, которой принадлежит завод, ведет постоянный поиск путей повышения эффективности производства. Недавно на заводе было установлено новое оборудование и введена новая, более упрощенная система работы. К удивлению каждого, включая вас, ожидаемого увеличения производительности не произошло. В действительности она даже начала снижаться; также стало снижаться качество, а текучесть персонала расти.

Вы не верите, что это происходит из-за нового оборудования. У вас есть данные из других компаний, использующих такое же оборудование. Эти данные подтверждают ваше мнение. С вами еще работают представители фирмы—производителя этого оборудования, и они заверяют вас, что оборудование работает на пределе эффективности. Вы подозреваете, что какие-то элементы новой системы работы порождают создавшуюся ситуацию. Эту позицию не разделяют ваши подчиненные всех четырех уровней управления вплоть до бригадиров, а также начальник отдела снабжения.

Падение производства по-разному связано со слабой подготовкой операторов машин, недостатками системы материального стимулирования и

низкой моралью. Ясно, что все эти проблемы волнуют каждого работника и по ним у ваших подчиненных имеются возможные разногласия. Сегодня утром вам позвонил начальник управления, которому подчиняется ваш завод. Он получил производственный отчет за последние шесть месяцев и своим звонком выразил интерес к ситуации на заводе. Он сказал, что это ваша проблема и решать ее должны вы, решать так, как вы считаете нужным. Он предупредил, что хотел бы в течение недели знать, какие меры вы собираетесь предпринять.

### *Процедура*

Используя приведенную в рекомендованном учебнике (п. 3.6 гл. 11) модель ситуационного лидерства Врума—Яго для решения проблем и принятия решений, изучите в сформированных преподавателем малых группах вышеизложенную ситуацию. Малая группа должна достичь консенсуса по лучшему стилю принятия решения в данной ситуации. На обсуждение вопроса в малых группах отводится 40—45 мин. Предварительно вопрос решается каждым участником индивидуально в течение 10—15 мин. В заключение председатели малых групп докладывают групповые решения в классе, где проходит их обсуждение в течение 15—20 мин. Результаты ответов оформляются соответствующим образом (форма И.6, рис. П.5)

### *Форма 11.6 Оценка аспектов проблемы*

Аспекты проблемы	Возможные оценки	Ответы	
		Индивидуальные	малой группы
ТМ	Исключительно высокая		
ТО	Очень высокая		
ИЛ	Возможно низкая		
СП	Отсутствует		
ВП	Возможно низкая		
оц	Имеется		
ВК	Имеется		
ИП	Может быть имеется		
Наиболее эффективный стиль лидерства и решения:			

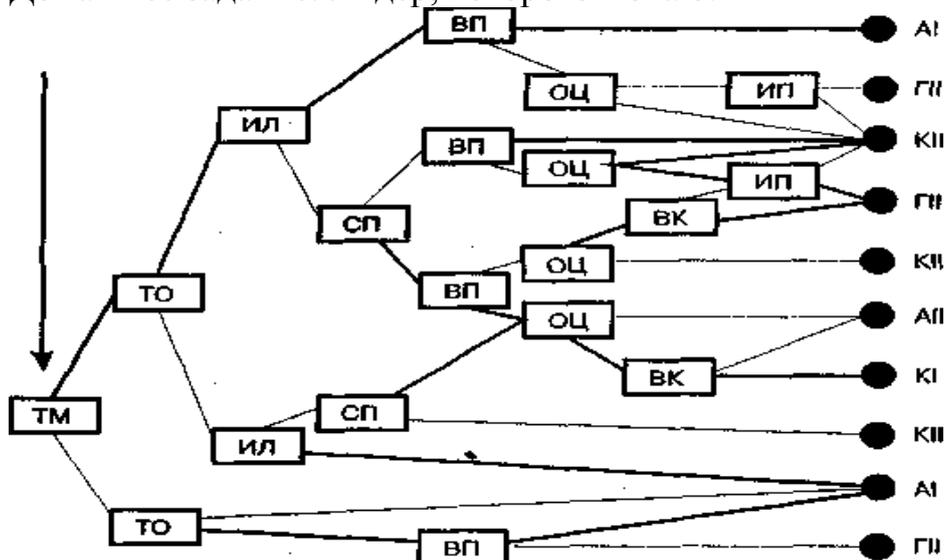
### **Домашнее задание**

#### **Лидер, которого я знаю**

Используя факты и события своей жизни, студент описывает поведение человека, который, по его мнению, в определенных ситуациях проявлял лидерские качества во взаимодействии с другими людьми. Желательно, чтобы при этом был сделан вывод и дано обоснование в отношении того, какая из традиционных или ситуационных моделей лидерства лучше

объясняет поведение этого лидера. В качестве лидера могут быть не-только менеджеры или начальники, но и родители, друзья, учителя, преподаватели, тренеры и т.п.

Домашнее задание: Лидер, которого я знаю.



Дерево решений в модели ситуационного лидерства Врума-Яго

#### Аспекты проблемы

Требования к обязательствам:

- информированность лидера
- структурированность проблемы
- вероятность подчинения
- общность целей
- вероятность конфликта
- информированность подчиненных

Принятые обозначения:

- высокий уровень
- аспекта проблемы
- низкий уровень
- аспекта проблемы

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4; 8; 9; 14; 19; 22; 27;

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ОК-10, ОК-11; ПК-19.

Образовательные результаты: 3-3, 3-4, 3-5; У-3, У-4, У-5; В-2, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: конспект, собеседование.

### **Практическое занятие №22. Значение лидерства в системе Управление жизненными циклами корпорации.**

**Цель занятия:** рассмотрение процесса динамики групп и лидерства в системе Управление жизненными циклами корпорацияа.

### **Вопросы для обсуждения:**

#### **Контрольные вопросы и логические упражнения**

1. Выскажите свое отношение к стандартам управляющего-профессионала:

- увязывай вознаграждение с работой, которая приводит к росту производительности; признавай публично работников, чьи результаты превосходят средние;

- еализуй принцип «каждому свою долю от роста производительности труда»;

- не допускай разрыва между обещаниями и фактическим вознаграждением;

- не поддерживай специальных привилегий для руководства; не представляй дело так, будто бы программы роста производительности труда направлены на повышение оплаты труда работников.

2. Как Вы распределите дополнительный доход, полученный в результате роста производительности труда производственной бригады при условии: каждый 1 % роста производительности труда дает возможность роста заработной платы на 0,5 %. Дополнительный доход равен 100 %. Как распределить его:

уборщице;

подсобному рабочему;

рабочим-станочникам (одинакового разряда);

бригадиру;

руководству фирмы?

#### **Вопросы для контрольной работы**

1. Каким образом соотносятся понятия: производительность и интенсивность труда?

2. Перечислите и раскройте сущность основных направлений работы менеджера по мотивации к труду?

#### **Самоконтроль**

1. Охарактеризовать основные понятия теории содержания и процесса мотивации и их практическое значение.

2. Объяснить, какие положения из теорий содержания и процесса мотивации могут быть использованы на практике в России, а какие нет и почему.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4; 8; 9; 14; 19; 22; 27;

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ОК-10, ОК-17; ПК-8.

Образовательные результаты: З-3, З-4, З-5; У-3, У-4, У-5; В-2, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: конспект, собеседование.

### **Практическое занятие №23. значение управления человеком в организации.**

**Цель занятия:** рассмотрение процесса управления человеком и группой в организации.

1. Дать развернутые ответы на предложенные ниже вопросы. (Выполнение данного задания проводится в виде фронтального опроса студентов.)

1. Вспомните, что означают следующие термины: персонал; кадры; оборот персонала; текучесть кадров; специальность; квалификация; должность; профессия; рабочие; младший обслуживающий персонал; служащие; специалисты; деловая карьера; набор и отбор кадров; вербовка персонала; задействование сотрудника; введение в должность; адаптация; «карусель»; обогащение труда; аттестация; аутплейсмент.

2. Объясните, что такое нормативная, списочная и явочная численность персонала. Попробуйте определить ее применительно к своему учебному заведению или группе.

3. Проведите среди своих родственников и знакомых социологическое обследование на предмет того, почему они меняли работу, что им при этом препятствовало и что благоприятствовало, каковы оказались результаты.

4. Раскройте, что собой представляет структура персонала и каковы ее разновидности.

5. Проанализируйте с точки зрения категорий персонала работников своего учебного заведения.

6. Покажите, чем различаются профессия, специальность и квалификация. Выясните свою будущую профессию, специальность.

7. Проанализируйте статистическую и аналитическую структуру своей учебной группы и обсудите результаты.

8. Перечислите возможные виды карьеры и определите для себя наиболее приемлемый.

**2. Выступить с заранее подготовленным рефератом/эссе по следующим темам (тема реферата/эссе заранее выбирается студентом и согласовывается с преподавателем)**

Литература:

Основная – 1, 2.

Дополнительная – 1; 2; 4; 7; 10; 13; 19; 26; 27.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-5; ПК-4, ПК-8, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1, З-5; У-3, У-4; В-2, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, конспект.

### ***Практическое занятие №24. значение управления группой в организации.***

**Цель занятия:** рассмотрение процесса управления человеком и группой в организации.

**1. Дать развернутые ответы на предложенные ниже вопросы. (Выполнение данного задания проводится в виде фронтального опроса студентов.)**

1. Назовите причины, которые побуждают людей делать карьеру, дополните по возможности приведенный список, попытайтесь определить свою причину.

2. Раскройте содержание каждого из этапов деловой карьеры. Попробуйте проанализировать с этой точки зрения карьеру своих знакомых.

3. Сформулируйте принципы подбора кадров.

4. Расскажите, какие существуют виды и каков порядок адаптации человека в организации. Попробуйте проанализировать процесс адаптации себя или какого-либо новичка своей группы.

5. Раскройте суть аттестации персонала. Попытайтесь определить, какие существуют общие черты и каковы различия между аттестацией на рабочих местах и аттестацией учащихся.

6. Перечислите параметры, по которым происходит оценка персонала. Могут ли это быть личные качества сотрудников?

7. Раскройте суть горизонтальной карьеры и процесса развития персонала. Выскажите свое мнение по вопросу о том, могут ли они практиковаться по отношению к учащимся.

8. Проведите в группе ролевую игру «набор персонала» в форме отборочного собеседования, участниками которого могут быть «сотрудники» кадровой службы и «претенденты» на соответствующие «должности» (2-3 на каждую).

**2. Выступить с заранее подготовленным рефератом/эссе по следующим темам (тема реферата/эссе заранее выбирается студентом и согласовывается с преподавателем)**

Литература:

Основная – 1, 2.

Дополнительная – 1; 2; 4; 7; 10; 13; 19; 26; 27.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-5; ПК-4, ПК-8, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1, З-5; У-3, У-4; В-2, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, конспект.

### ***Практическое занятие №25. Значение руководства власти и партнерства в управлении организацией.***

**Цель занятия:** изучение типов руководства власти и партнерства в организации на примере конкретной ситуации.

#### **Конкретная ситуация Центр власти в «Автострахе»**

Сергей Николаев возглавил столичную фирму по страхованию «Автострах» еще задолго до известных октябрьских событий 1993 г. Предчувствуя близкое банкротство фирмы, его бывший партнер заблаговременно покинул страну, прихватив с собой из кассы практически всю наличность. Сергей не без успеха потратил все это время на создание в фирме новой организационной культуры, основанной на кон сенсу сном принятии решений и жестких правилах работы. Однако вскоре он обнаружил, что одно из культивируемых им жестких правил стало серьезным препятствием на пути увеличения объемов продаж страховых полисов фирмы владельцам автомобилей. В принципе, Сергей как глава фирмы мог использовать свое положение и изменить это правило, но вместо этого он решил «пустить дело на самотек». В результате проведения изменения таким образом это заняло бы более двух лет, а если бы Сергей сделал это с позиции своей власти, то понадобилось бы лишь распоряжение, которое могло уместиться на одном листе бумаги.

Карьера Сергея началась еще до «перестройки», когда после окончания финансового института он пришел работать в одно из отделений тогдашнего Госстраха агентом по возобновлению страховки у имевших ее ранее автолюбителей. В 1985 г. он перешел на работу в Интурист, где за четыре года продвинулся до должности начальника управления страхования. Себя как руководителя он считал «толкачом», продвигающим свои идеи иногда очень жестким образом.

Первое время на должности президента фирмы «Автострах» Сергей занимался «затыканием дыр на тонущем корабле», не обращая почти никакого внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других через «данную ему богом власть» и методом «кнута и пряника». Он нанимал нужных ему людей и увольнял ненужных, пытался «сколотить» на фирме свою команду.

Сергей считал свой «путаный» стиль работы смесью «управления по целям» и «принятия решений через консенсус». Он верил, что руководитель единолично не должен определять политику фирмы. Вместо этого он должен создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, при которых власть «делится» с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы. К этой философии управления

его привели знания,

полученные в рамках международного управленческого семинара, организованного известной страховой британской компанией «Ллойд» для руководителей страховых организаций России. Семинар прояснил для Сергея те вопросы в работе иностранных страховых фирм, с которыми он невольно сталкивался по своей прошлой работе в Интуристе.

Многие коллеги по фирме считали Сергея политиканом. К этому их склоняло то, что он как бы подстраивал культуру фирмы под себя, под свой стиль руководства. При этом он мог совмещать и сочетать принятие групповых решений с личным контролем за самим процессом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу, Сергей встречался с сотрудниками фирмы на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытаясь узнать, что члены группы думают и чувствуют. Он давал советы, подбадривал и говорил им о том, что сам думает.

Сергей проводил с подчиненными специальные занятия по стимулированию, целью которых было побудить их к более активным действиям. Занятия проходили следующим образом. Каждый руководитель раздавал участникам копии с его (ее) предложениями по бюджету и целям фирмы на предстоящий период. Затем руководители групп по одиночке как бы «защищали» свои предложения перед всеми участниками занятия, которые обрушивались на выступающего с градом замечаний, вопросов и контрпредложений. Поэтому руководители групп не могли рассчитывать на автоматическое утверждение своих предложений. Ожидалось, что они должны «продать» свои предложения другим. Такие занятия проводились регулярно в предплановый период и длились иногда более недели. По их завершению каждый руководитель группы брал на себя обязательства по утвержденному годовому плану.

Сергей был очень тверд в том, что те руководители групп, которые не справились с годовым заданием, не должны получать вознаграждение. Если в ходе стимулирующих занятий руководитель группы пытался протаскать заниженный план, Сергей немедленно давал ему (ей) знать, что такое не пройдет. Он хотел, чтобы все в фирме выполняли работу на высоком уровне и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и вместе с тем напряженные цели. По его мнению, именно результаты работы определяют успех фирмы. До тех пор пока его подчиненные добиваются результатов, ему было все равно, если «блеск на ботинках наводился кирпичом».

Используемый Сергеем стиль управления превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости услуг и установления реалистичных целей, а также в ревнивых исполнителей своей работы. Сергей проявлял настойчивость, показывал, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою «команду». Он учился слушать и делиться ответственностью. От всего этого весь процесс казался путанным и неясным. Однако Сергей был терпелив и способен ждать, когда люди сами увидят «свет в туннеле».

Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений,

он предпочитал ждать, пока вся его «команда» проникнется таким же состоянием, а не решать проблему «росчерком пера», выпустив очередное распоряжение. Сергей был горд за себя, что смог создать такой тип корпоративной культуры, при котором руководство фирмы ожидает получить обязательства от подчиненных, а подчиненные ожидают быть вовлеченными в дела фирмы.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Какой уровень зависимости служил основой научения поведению членов «команды» Сергея? Что является сутью этого уровня зависимости? Объясните свой выбор и подтвердите его фактами.

2. На чем строился авторитет Сергея как первого руководителя в фирме? Дайте обоснование и фактологическое подтверждение своим утверждениям.

3. Какие личностные источники власти позволили Сергею создать корпоративную культуру в фирме? Дайте детальный анализ этой трансформации.

4. Почему вы думаете, что руководители групп, публично «защищая» свои предложения по бюджетам и целям, могли бы считать это при определенных обстоятельствах подрывом своей власти?

5. Приведите примеры сочетания Сергеем власти и политики в достижении своих целей.

6. Какие элементы лидерства содержит «путаный» управленческий стиль Сергея?

7. Думаете ли вы, что достигнутое Сергеем возможно только в таком специфическом и предсказуемом бизнесе, как страхование? Могли бы другие более динамичные и менее предсказуемые отрасли (например, компьютерная, фармацевтическая, биотехнологии, производства одежды и т.п.) быть открытыми для эксперимента Сергея и не разориться в ходе острой конкуренции?

Практикующее упражнение Различия и тактика должностной власти

Цели

Исследовать основы власти по различным должностям. Продемонстрировать различия во мнениях об основах власти.

Процедура

Шаг I (10 мин). Индивидуально проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации и «15» — перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации. Не забудьте поставить от «2» до «14» во всех остальных случаях.

Медсестра в больнице

Ректор в крупном университете

Генеральный директор в небольшой фирме

Техник по медприборам в кардиологическом центре

Специалист отдела кадров в металлургической компании

Профессор в университете

Оператор ПЭВМ в известной фирме  
 Бухгалтер в поликлинике  
 Региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме  
 Исследователь в компании высоких технологий  
 Милиционер (полицейский) на посту  
 Морской прапорщик на авианосце  
 Надомный ремесленник  
 Секретарь генерального директора в известной нефтегазовой

компании

Депутат Совета Федерации

Шаг II (15—20 мин). Решить, которая из перечисленных выше должностей должна иметь наиболее «сильные»: право на власть; власть вознаграждения; власть принуждения. Напишите до 50 слов объяснения, почему вы выбрали каждую из должностей как наиболее подходящую для каждой из трех категорий.

Шаг III (10-15 мин). Отберите наименее «властные» должности из своего проранжированного списка и подготовьте краткий перечень источников власти и влияния (через политику в организации), которые могли быть использованы для усиления власти в данной должности.

Шаг IV (15-20 мин). Индивидуальные результаты обсуждаются в малых группах.

Шаг V (15 мин); Под руководством преподавателя проводится общее обсуждение в классе.

Домашнее задание Власть в классе

Проанализировав свое участие в занятиях, постарайтесь в соответствующих терминах описать, какие основы и источники власти используются преподавателем и студентом в классе. Заполните прилагаемую форму N-I. Домашнее задание: Власть в классе

Форма N-I Власть в классе

Основы власти	Источники власти	Примеры из практики занятий
		Преподаватель
		Студент

Литература:

Основная – 1, 2.

Дополнительная – 1; 2; 4; 7; 10; 13; 19; 26; 27.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-5; ПК-4, ПК-8, ПК-13, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1, З-5; У-3, У-4; В-2, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, конспект.

**Практическое занятие №26. Значение Стиля Управление  
жизненными циклами корпорации и имиджа (образ) менеджера в  
управлении предприятием.**

**Цель занятия:** Подробное изучение стилей Управление жизненными циклами корпорации и имиджа менеджера.

**Основные вопросы**

- 1 Экономические, правовые, социальные и моральные основы власти.
- 2 Власть и влияние. Соотношение понятий.
- 3 Власть над подчиненными. Просьба, указание, распоряжение, приказ.
- 4 Руководитель и лидер.
- 5 Общая классификация стилей руководства. Теория «Х» «У» Мак-Грегора.
- 6 Управленческая решетка (схема) Блэйка и Моутон.
- 7 Стиль, соответствующий ситуации. Адаптивное **руководство**.

**Контрольные вопросы и логические упражнения**

1. Какими вопросами интересуется менеджер фирмы в первую очередь:
  - А.
    - как чувствует себя секретарша, как ее здоровье, самочувствие;
    - кто звонил и по какому поводу;
    - кого необходимо принять в первую очередь?
  - Б.
    - как идет выполнение плана: поставок, производства, сбыта;
    - какие предложения имеют начальники отделов (подразделений) по улучшению показателей работы?
  - В.
    - каково финансовое положение фирмы;
    - издержки производства и др.;
    - прибыль от реализации продукции; получение и погашение кредитов;
    - предложения по улучшению финансового положения фирмы?
  - Г.
    - какие предложения имеет отдел кадров; по росту кадрового потенциала фирмы;
    - по сокращению обслуживающего и производственного персонала?
  - Д  
какие проблемы решают работники административно-хозяйственной службы и чем им можно помочь (энергоснабжение, отопление, связь,

канализация, уборка территории и ДР.)?

2. Определите сроки и первоочередность вопросов, которыми занимается менеджер:

- каждый квартал;
- ежемесячно;
- еженедельно;
- ежедневно;
- по несколько раз в день.

3. Рассмотрите пять этапов в жизни человека, которые проходят большинство работающих людей. На каком из этапов находитесь Вы и что предпринимаете, чтобы опередить «среднестатистические показатели», оставаясь руководителем:

Этап I от 20 до 25 власть Начало карьеры

Этап II от 25 до 30 власть и влияние Завершение образования и приобретение

прочных и необходимых профессиональных знаний и практического опыта

*Продолжение*

Этап III от 30 до 45 лидерство, власть Всесторонний анализ своей деятельности и влияние достижений, поиск возможностей для дальнейшего служебного роста

Этап IV от 45 до 55 власть, лидерство Постепенное снижение трудовой активности влияние. Подведение итогов своей деловой карьеры

Этап V от 55 до 70 утрата лидерства Переход к нерабочей жизни, выход в отставку и власти, уменьшение влияния

Что, по Вашему мнению, необходимо, чтобы продлить власть и лидерство, трудовую активность в целом?

1. Многие полагают, что обладание властью подразумевает возможность влиять на других, навязывая им свою волю независимо от того, нравится это людям или нет. Как соотносятся понятия «власть» и «влияние»?

2. Расставьте перечисленные источники власти в порядке наибольшей значимости для Вашей организации:

- 1 обладание информацией;
- 2 внешние связи и деловые знакомства;
- 3 принуждение (экономическое и внешнеэкономическое);
- 4 экспертиза (уровень профессионализма лидера);
- 5 право на власть (право принимать решения);
- 6 личный пример (харизма);
- 7 справедливость вознаграждения.

Какие выводы Вы сделали для практических действий, чтобы укрепить источники власти?

### ***Самоконтроль***

Изучив данную тему, Вы должны:

1. Рассказать об экономических, социальных, правовых и моральных основах власти менеджера.
2. Объяснить различия и единства в понятиях «власть» и «влияние».
3. Знать формы реализации власти менеджера в зависимости от конкретной ситуации и условий работы.
4. Иметь представление о власти менеджера и коллективном управлении.
5. Описать основные стили руководства.

Литература:

Основная – 1, 2.

Дополнительная – 1; 2; 4; 7; 10; 13; 19; 26; 27.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-5; ПК-4, ПК-8, ПК-13, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1, З-5; У-3, У-4; В-2, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, конспект.

### ***Практическое занятие №27. Решение конфликтных ситуаций на практике.***

***Цель занятия:*** рассмотрение основных конфликтных ситуаций, и путей их применения на предприятиях.

*Задания для студентов:*

#### **1. Конкретная ситуация: Дилемма для Ирины**

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким

этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя — начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

#### *Вопросы к конкретной ситуации*

Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

1. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

2. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

3. Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

## **Практикующее упражнение**

### **Разрешение противоречий в группе**

#### *Цель*

Показать, как действует механизм сотрудничества для разрешения конфликта в группе.

#### *Условия*

Преподаватель разбивает учебную группу на две части так, чтобы каждая из малых групп имела достаточно устойчивое мнение о другой малой группе, мешающее им нередко прийти к взаимопониманию в решении общих проблем. Каждая малая группа выбирает своего лидера (руководителя).

#### *Процедура*

*Шаг I (5 мин).* Два руководителя (лидера) малых групп собираются с преподавателем вместе. Их просят подтвердить, что было бы желательно в плане общей цели уменьшить ту напряженность и непонимание, которые существуют между двумя малыми группами. Их просят подумать о путях нахождения такого механизма сотрудничества, который позволит сделать это. Получение согласия дает возможность перейти к следующей фазе. Преподаватель инструктирует руководителей малых групп о правилах проведения следующих фаз упражнения.

*Шаг II (20 мин).* Каждая из малых групп размещается в отдельной комнате. Их просят подумать и подготовить письменно перечень «А», в котором они указывают свое отношение к другой малой группе в смысле ее поведения, действий и проч., а также что является причиной напряженности и непонимания между двумя малыми группами. Это должен быть перечень чувств, отношений, видений о другой группе. Затем каждая малая группа готовит еще перечень «В» — своих предсказаний о том, что другая малая группа напишет о них в рамках задания, указанного выше.

*Шаг III (10 мин).* Преподаватель собирает две малые группы вместе. Сначала представители малых групп докладывают о том, что они думают друг о друге (перечень «А»). Однако дискуссия по этой части задания не открывается. Вместо этого малые группы докладывают свои соображения (догадки) в рамках перечня «В».

*Шаг IV (20 мин).* Малые группы возвращаются в свои комнаты, обсуждают все то, что они услышали, и готовят перечень «С», т.е. перечень проблем, на которые должно быть обращено первостепенное внимание в обеих группах. В ходе этой фазы упражнения в малых группах будет обнаружено, что большинство спорных моментов прояснятся за счет простого обмена информацией в шаге III. Сократится также перечень «А», где останется только относящееся к самой проблеме.

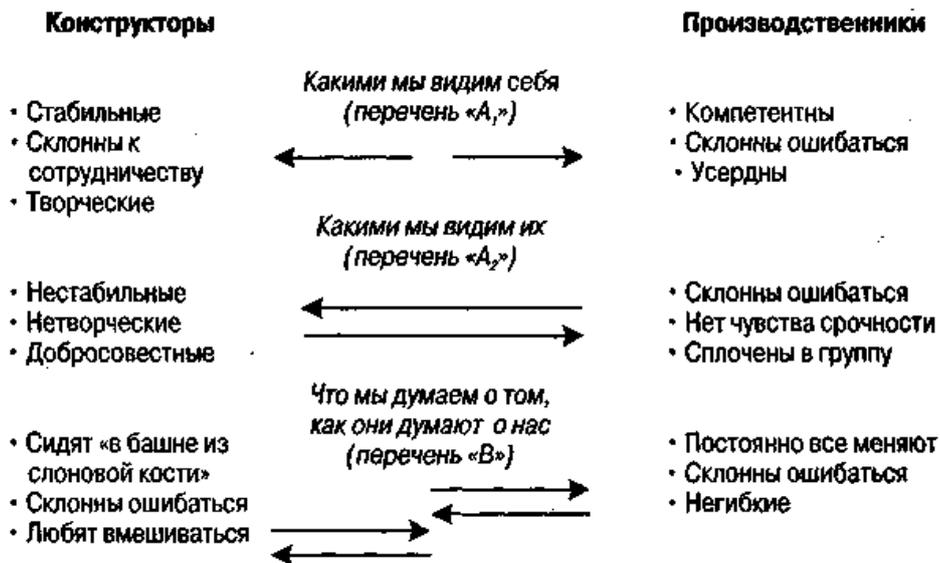
*Шаг V (25 мин).* Малые группы опять встречаются вместе и сравнивают свои перечни «С», которые содержат проблемы, требующие первостепенного внимания в обеих группах. Обсуждая вопросы, они составляют один перечень, включающий только приоритетные для двух малых групп проблемы. Этим определяется уровень, с которого упражнение может повториться с шага II, и перечень «D» подвергнется той же процедуре «обработки» и т.д. Целесообразно обсудить учебной группой в полном

составе план действий по разрешению проблем перечня «D».

*Замечание*

Из опыта проведения данного упражнения было обнаружено, что за относительно короткий промежуток времени удастся значительно продвинуться в разрешении противоречий между малыми группами через сотрудничество и повысить эффективность работы группы или организации в целом. Обычно итогом такого упражнения является выработка плана действий на определенный период времени, что обеспечивает снижение уровня не здоровой конкуренции.

**Пример**



*Примечание*

Перечень «А» — готовится в малой группе представляет собой то, что вы думаете о себе и о представителях другой малой группы. Он состоит из двух частей «А<sub>1</sub>» и «А<sub>2</sub>».

Перечень «В» — готовится в малой группе и представляет собой то, что, по вашему мнению, думают о вас представители другой малой группы.

Перечень «С» — готовится в малой группе и представляет собой проблемы, требующие первостепенного внимания в обеих малых группах.

Перечень «D» — составляется вместе и предоставляет собой согласованные приоритетные для двух малых групп проблемы.

*Домашнее задание Конфликт с преподавателем*

Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между вами и преподавателем. Постарайтесь описать данный конфликт в соответствующих терминах.

**Литература:**

Основная – 1, 2.

Дополнительная – 1; 2; 4; 7; 10; 13; 19; 26; 27.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-5; ПК-4, ПК-8, ПК-13, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1, З-5; У-3, У-4; В-2, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, конспект.

### **Практическое занятие №28.. Роль факторов эффективности Управление жизненными циклами корпорации.**

**Цель занятия:** Изучение факторов эффективности Управление жизненными циклами корпорации.

#### **Основные вопросы**

1. Производительность труда и эффективность управления.
2. Показатели эффективности управления.
3. Отечественный и зарубежный опыт управления.

#### **Контрольные вопросы и логические упражнения**

1. Раскройте понятия интенсивности и производительности труда.
2. Дайте оценку финансово-экономического состояния фирмы (созданной в ходе деловых игр).

Показатели	1999 г.	2000. Отчет	2001 (Полугодие) План
Объем продукции (работ) в действующих ценах Темп роста товарной продукции к соответствующему периоду, % Рост цен реализованной продукции к соответствующему периоду предыдущего года Затраты на производство продукции В том числе: материальные затраты затраты на оплату труда амортизация основных фондов» отчисления на социальные нужды прочие затраты Себестоимость товарной продукции, % Рентабельность товарной продукции (расчетно) Балансовая прибыль и др.			

#### **Самоконтроль**

Изучив материалы темы, Вы должны:

1. Знать основные пути повышения эффективности управления, роста производительности и снижения интенсивности труда.
2. Уметь применять показатели эффективности для оценки снижения

негативных показателей финансово-экономического состояния предприятия.

3. Иметь представление об отечественном и зарубежном опыте управления запасами.

Литература:

Основная – 1, 2.

Дополнительная – 1; 2; 4; 7; 10; 13; 19; 26; 27.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-5; ПК-4, ПК-8, ПК-13, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1, З-5; У-3, У-4; В-2, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, конспект.

## **5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).**

### **1. Ключевые понятия и функции Управление жизненными циклами корпорации**

Содержание самостоятельной работы: Охарактеризовать Управление жизненными циклами корпорации как экономическую дисциплину. Объяснить ключевые понятия Управление жизненными циклами корпорации. Рассказать о функциях, целях и задачах Управление жизненными циклами корпорации.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 3; 4; 7; 8; 12; 14; 15; 17; 18; 24.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-1, ОК-4, ОК-5; ПК-4, ПК-8.

Образовательные результаты: З-1; У-1, У-2; В-1.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: конспект, собеседование.

### **2. Цели и система управления предприятием**

Содержание самостоятельной работы: Рассказать об организационной структуре предприятия. Объяснить основные цели управления организацией. Охарактеризовать понятия «власть» и «руководство» с точки зрения Управление жизненными циклами корпорации.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1; 2; 4; 5; 7; 10; 13; 14; 22; 25; 26.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-5, ОК-7; ПК-4, ПК-8, ПК-13, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2, З-5; У-1; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: конспект,

собеседование.

### **3. Внутренняя и внешняя среда предприятия**

Содержание самостоятельной работы: Раскрыть сущность понятий внутренняя и внешняя среда предприятий. Рассказать о Управление жизненными циклами корпорации в международном масштабе.

Литература:

Дополнительная – 3; 8; 11; 12; 16; 17; 19; 24; 27.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-11; ПК-4, ПК-8, ПК-13, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2, З-3, З-4, З-5; У-2, У-5; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование.

### **4. Построение организационных структур**

Содержание самостоятельной работы: Рассказать о видах и функциях организационных структур. Изложить примеры делегирования полномочий.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4; 6; 8; 10; 13; 15; 17; 18; 23; 24.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-8, ОК-10, ОК-16; ПК-4, ПК-8, ПК-13.

Образовательные результаты: З-5; У-1, У-4, У-5; В-1, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование.

### **5. Система мотиваций**

Содержание самостоятельной работы: Раскрыть понятие «мотивация» на примере организации. Рассказать о моделях взаимодействия руководства с персоналом.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4; 8; 9; 14; 19; 22; 27;

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-7, ОК-8, ОК-10, ОК-17; ПК-19.

Образовательные результаты: З-3, З-4, З-5; У-3, У-4, У-5; В-2, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: конспект, собеседование.

### **6. Управление рисками**

Содержание самостоятельной работы: Рассказать о риск-Управление жизненными циклами корпорации. Изложить основные методы и модели риск-Управление жизненными циклами корпорации. Определить оптимальное соотношение рисков для организации.

Литература:

Основная – 1, 2.

Дополнительная – 1; 2; 4; 7; 10; 13; 19; 26; 27.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-5; ПК-3, ПК-4, ПК-8, ПК-13, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1, З-5; У-3, У-4; В-2, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, конспект.

### **Вопросы для самоконтроля по самостоятельно изученным темам**

Тема: Ключевые понятия и функции Управление жизненными циклами корпорации

1. Предпосылки возникновения процесса управления.
2. Уровни управления, их зоны ответственности.
3. Управление по основным видам деятельности: административное, производственное, управление материально-техническим снабжением, техническим обеспечением, маркетингом, финансами, персоналом, инновациями и т.д.
4. Виды деятельности: бизнес, предпринимательство и Управление жизненными циклами корпорации.
5. Основы методологии Управление жизненными циклами корпорации: исследование операций, прогностика, теория принятия решений, теория организации и т.п.
6. Определение «функции управления».
7. Задачи управления, операции управления.
8. Причины, обуславливающие большую классификацию функций управления.
9. Цикл Управление жизненными циклами корпорации.
10. Объяснение цикличности функций Управление жизненными циклами корпорации.
11. Основные функции Управление жизненными циклами корпорации, их определение, описание, особенности.
12. Уровни управленческого персонала, участвующие в осуществлении задач, предусмотренных функциями Управление жизненными циклами корпорации.

Тема: Цели и система управления предприятием

1. Два вида организационного поведения, их суть, различия и направленность.
2. Три направления анализа корпоративной стратегии: анализ целей; анализ ограничений; анализ внешнего окружения организации.
3. Схема приоритетов организации с точки зрения её социальной ответственности.
4. Социальная роль: ролевое поведение и ролевые ожидания.
5. Этические нормы и нормы законодательства: совпадения и различия. Выделение юридической и социальной ответственности.

6. Руководство как координация действий людей, направленная на достижения целей совместной деятельности.
7. Три подхода к определению эффективного руководства: подход с позиции личных качеств (теория черт); поведенческий подход (теория поведения); ситуационный подход.
8. Стили руководства в рамках поведенческого подхода: управленческая решетка; руководство, ориентированное на работу и на человека; теория «Х», «У»; теория случайностей.
9. Основные теории ситуационного подхода.
10. Власть как функция взаимозависимости.
11. Поддержание разумного баланса власти и влияния для достижения целей организации.
12. Делегирование полномочий: преимущества и недостатки.

#### Тема: Внутренняя и внешняя среда предприятия

1. Характеристика целей, структуры, задач, технологий и трудовых ресурсов – основных внутренних ситуационных переменных организаций.
2. Корпоративная культура в современных условиях.
3. Определение внешней среды организации.
4. Основные факторы внешней среды и их взаимосвязь.
5. Характеристики внешней среды.
6. Внутренняя среда предприятия.
7. Международная среда бизнеса.
8. Стратегии выхода на международные рынки.
9. Управление жизненными циклами корпорации в глобальном масштабе.
10. Мировая практика Управление жизненными циклами корпорации.

#### Тема: Построение организационных структур

1. Организационная структура как обеспечение выполнения общих и конкретных функций управления.
2. Организационная структура и особенности связи между подразделениями организации: линейные, функциональные, межфункциональные.
3. Основные типы организационных структур, схемы их построения и их описание: линейная структура, функциональная, линейно-функциональная, матричная и смешанная.
4. Делегирование полномочий: достоинства и недостатки.
5. Порядок действия при делегировании.
6. Централизация и децентрализация управления: положительные стороны процесса и его отрицательные стороны.
7. Бюрократические, функциональные, дивизиональные и адаптивные организационные структуры.
8. Методы воздействия на персонал организации: организационные и распорядительные методы.

### Тема: Система мотиваций

1. Понятие мотивации, её суть в цепи основных функций управления, её взаимосвязь с другими функциями.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Иерархия потребностей А.Маслоу.
4. Теория потребностей МакКлелланда.
5. Двухфакторная теория Герцберга.
6. Сопоставление теорий мотивации и их применимость в практике управления.
7. Процессуальные теории мотивации их суть и применимость в практике управления.
8. Теория ожиданий.
9. Теория справедливости.
10. Модель Портера-Лоулера.
11. Мотивация и компенсации, возможные варианты вознаграждений и их место в системе мотивации в целом.

### Тема: Управление рисками

1. Риск-Управление жизненными циклами корпорации.
2. Выявление риска и оценка вероятности его реализации и масштаба последствий.
3. Определение максимально-возможного убытка.
4. Выбор методов и инструментов управления выявленным риском.
5. Разработка риск-стратегии с целью снижения вероятности реализации риска и минимизации возможных негативных последствий.
6. Реализация риск-стратегии.
7. Оценка достигнутых результатов и корректировка риск-стратегии.
8. Методы и инструментарий риск-Управление жизненными циклами корпорации.
9. Метод отказа.
10. Метод снижения.
11. Метод передачи.
12. Метод принятия.

## Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Уровни управления, их зоны ответственности.
2. Управление по основным видам деятельности
3. Модели общественного развития
4. Сравнение двух концепций управления: Тейлор-Файоль-Мейо и Ансофф-Друкер-Уотермен.
5. Три функции методологии Управление жизненными циклами корпорации.
6. Основы методологии Управление жизненными циклами корпорации.
7. Место и назначение методов исследования.
8. Общие методы проведения исследований.
9. Структура системы Управление жизненными циклами корпорации
10. Два вида организационного поведения.
11. Три направления анализа корпоративной стратегии.
12. Определение «функции управления».
13. Задачи управления.
14. Операции управления.
15. Цикл Управление жизненными циклами корпорации.
16. Объяснение цикличности функций Управление жизненными циклами корпорации.
17. Основные функции Управление жизненными циклами корпорации.
18. Уровни управленческого персонала.
19. Процесс стратегического планирования как инструмент принятия управленческих решений.
20. Виды управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования.
21. Этапы процесса стратегического планирования.
22. Место краткосрочных стратегий (тактических планов) в достижение целей организации. Их основные характеристики.
23. Организационная структура как обеспечение выполнения общих и конкретных функций управления.
24. Организационная структура и особенности связи между подразделениями организации.
25. Основные типы организационных структур.
26. Делегирование полномочий.
27. Централизация и децентрализация управления.
28. Бюрократические, функциональные, дивизиональные и адаптивные организационные структуры.
29. Методы воздействия на персонал организации.
30. Мотивация: понятие и виды. Мотивы человеческой деятельности.
31. Мотивационный механизм. Принципы построения мотивационного механизма.
32. Принципы построения мотивационного механизма. Концепции мотивации. Процессный подход к мотивации.
33. Содержание иерархии потребностей А.Маслоу.
34. Содержание теория потребностей МакКлелланда.

35. Содержание двухфакторной теории Герцберга.
36. Сопоставление теорий мотивации и их применимость в практике управления.
37. Процессуальные теории мотивации их суть и применимость в практике управления.
38. Содержание теории ожиданий.
39. Содержание теории справедливости.
40. Содержание модель Портера-Лоулера.
41. Мотивация и компенсации, возможные варианты вознаграждений и их место в системе мотивации в целом.
42. Контроль как одна из основных функций управления.
43. Руководство как координация действий людей.
44. Содержание трех подходов к определению эффективного руководства.
45. Стили руководства в рамках поведенческого подхода.
46. Власть как функция взаимозависимости.
47. Поддержание разумного баланса власти и влияния для достижения целей организации.
48. Делегирование полномочий: преимущества и недостатки.
49. Что следует делать при делегировании и чего не следует делать.
50. Имидж менеджера, его зависимость от типа личности самого руководителя и от вида поставленных перед ним задач.
51. Профессионализм руководителя, его компетентность.
52. Виды компетентности.
53. Требования к эффективному руководителю в современных условиях.
54. Риск-Управление жизненными циклами корпорации.
- 55. Основные методы риск-Управление жизненными циклами корпорации.**

## **Научно-исследовательская работа**

### **1. Цели и система управления предприятием.**

Содержание самостоятельной работы: Подготовка доклада.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-5, ОК-7; ПК-4, ПК-8, ПК-13, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2, З-5; У-1; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: конспект, собеседование.

### **2. Построение организационных структур**

Содержание самостоятельной работы: Подготовка доклада, презентации.

Формируемые компетенции: ОК-8, ОК-10, ОК-16; ПК-4, ПК-8, ПК-13.

Образовательные результаты: З-5; У-1, У-4, У-5; В-1, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование.

### **3. Управление рисками**

Содержание самостоятельной работы: Подготовка реферата / презентации.

Формируемые компетенции: ОК-4, ОК-5; ПК-3, ПК-4, ПК-8, ПК-13, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1, З-5; У-3, У-4; В-2, В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, конспект.

## **Примерный перечень вопросов к коллоквиуму**

Тема: Цели и система управления предприятием

1. Два вида организационного поведения, их суть, различия и направленность.
2. Три направления анализа корпоративной стратегии: анализ целей; анализ ограничений; анализ внешнего окружения организации.
3. Схема приоритетов организации с точки зрения её социальной ответственности.
4. Социальная роль: ролевое поведение и ролевые ожидания.
5. Этические нормы и нормы законодательства: совпадения и различия. Выделение юридической и социальной ответственности.
6. Руководство как координация действий людей, направленная на достижения целей совместной деятельности.
7. Три подхода к определению эффективного руководства: подход с позиции личных качеств (теория черт); поведенческий подход (теория поведения); ситуационный подход.
8. Стили руководства в рамках поведенческого подхода: управленческая решетка; руководство, ориентированное на работу и на человека; теория «Х», «У»; теория случайностей.
9. Основные теории ситуационного подхода.
10. Власть как функция взаимозависимости.
11. Поддержание разумного баланса власти и влияния для достижения целей организации.
12. Делегирование полномочий: преимущества и недостатки.

## **Примерные темы рефератов**

### Тема: Ключевые понятия и функции Управление жизненными циклами корпорации

1. Предпосылки возникновения процесса управления.
2. Управление по основным видам деятельности: административное, производственное, управление материально-техническим снабжением, техническим обеспечением, маркетингом, финансами, персоналом, инновациями и т.д.
3. Виды деятельности: бизнес, предпринимательство и Управление жизненными циклами корпорации.
4. Основы методологии Управление жизненными циклами корпорации: исследование операций, прогностика, теория принятия решений, теория организации и т.п.
5. Цикл Управление жизненными циклами корпорации.
6. Основные функции Управление жизненными циклами корпорации, их определение, описание, особенности.
7. Уровни управленческого персонала, участвующие в осуществлении задач, предусмотренных функциями Управление жизненными циклами корпорации.

### Тема: Цели и система управления предприятием

1. Социальная роль: ролевое поведение и ролевые ожидания.
2. Этические нормы и нормы законодательства: совпадения и различия.
3. Руководство как координация действий людей, направленная на достижения целей совместной деятельности.
4. Основные теории ситуационного подхода.
5. Власть как функция взаимозависимости.
6. Делегирование полномочий: преимущества и недостатки.

### Тема: Внутренняя и внешняя среда предприятия

1. Характеристика целей, структуры, задач, технологий и трудовых ресурсов – основных внутренних ситуационных переменных организаций.
2. Корпоративная культура в современных условиях.
3. Определение внешней среды организации.
4. Внутренняя среда предприятия.
5. Международная среда бизнеса.
6. Стратегии выхода на международные рынки.
7. Управление жизненными циклами корпорации в глобальном масштабе.

### Тема: Построение организационных структур

1. Организационная структура как обеспечение выполнения общих и конкретных функций управления.
2. Организационная структура и особенности связи между

подразделениями организации: линейные, функциональные, межфункциональные.

3. Основные типы организационных структур, схемы их построения и их описание: линейная структура, функциональная, линейно-функциональная, матричная и смешанная.
4. Делегирование полномочий: достоинства и недостатки.
5. Порядок действия при делегировании.
6. Централизация и децентрализация управления: положительные стороны процесса и его отрицательные стороны.
7. Бюрократические, функциональные, дивизиональные и адаптивные организационные структуры.
8. Методы воздействия на персонал организации: организационные и распорядительные методы.

#### Тема: Система мотиваций

1. Понятие мотивации, её суть в цепи основных функций управления, её взаимосвязь с другими функциями.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Иерархия потребностей А.Маслоу.
4. Теория потребностей МакКлелланда.
5. Двухфакторная теория Герцберга.
6. Сопоставление теорий мотивации и их применимость в практике управления.
7. Процессуальные теории мотивации их суть и применимость в практике управления.
8. Теория ожиданий.
9. Теория справедливости.
10. Модель Портера-Лоулера.
11. Мотивация и компенсации, возможные варианты вознаграждений и их место в системе мотивации в целом.

#### Тема: Управление рисками

1. Риск-Управление жизненными циклами корпорации.
2. Выявление риска и оценка вероятности его реализации и масштаба последствий.
3. Определение максимально-возможного убытка.
4. Выбор методов и инструментов управления выявленным риском.
5. Разработка риск-стратегии с целью снижения вероятности реализации риска и минимизации возможных негативных последствий.
6. Реализация риск-стратегии.
7. Оценка достигнутых результатов и корректировка риск-стратегии.
8. Методы и инструментарий риск-Управление жизненными циклами корпорации.

## **6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).**

См. Приложение №2 к рабочей программе.

## **7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).**

### **Основная**

1. Основы Управления жизненными циклами корпорации: учебник [Электронный ресурс]; Региональный финансово-экономический инс-т. – Курск, 2014– 149 с.
2. Основы Управления жизненными циклами корпорации: практикум [Электронный ресурс]; Региональный финансово-экономический инс-т. – Курск, 2014. – 42 с.
3. Основы Управления жизненными циклами корпорации: учебное пособие / под ред. проф. В.И. Королева. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2011. – 620 с.
4. Управление жизненными циклами корпорации. Учебник. Эдуард Коротков, М.: ЮРАЙТ, серия Бакалавр, 2013. - 640 с.
5. Управление жизненными циклами корпорации. Учебник . Песоцкая, Русецкая и др. / Под ред А.Н. Петрова – М.: ЮРАЙТ, 20147 – 656 с.

### **Дополнительная**

1. Андрей Алексеев. Инновационный Управление жизненными циклами корпорации. Учебник и практикум. – М.: ЮРАЙТ, 2015. – 248 с.
2. Берд П. Тайм-Управление жизненными циклами корпорации: планирование и контроль времени. – М.: Фаир-Пр., 2013.
3. Зуб А.Т. Стратегический Управление жизненными циклами корпорации. Учебник и практикум. – М.: ЮРАЙТ, 2015. – 376 с.
4. Иванова Ирина, Сергеев Александр. Управление жизненными циклами корпорации. Учебник и практикум. – М.: ЮРАЙТ, 2016. – 306 с.
5. Коленько Сергей. Управление жизненными циклами корпорации в социо-культурной сфере. Учебник. – М.: ЮРАЙТ, 2016 – 372 с.
6. Веснин В.Р. Основы Управление жизненными циклами

корпорация: Учебник – М.: КноРус, 2012.

7. Инновационный Управление жизненными циклами корпорации: Уч. для вузов. /Под. ред. Ильенкова С. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.
8. Лукашевич В.В. Управление жизненными циклами корпорации в структурно-логических схемах: Уч. пособие – М.: Фаир-Пр., 2013.
9. Исаев Р.А. Основы Управление жизненными циклами корпорация: Учебник. – М.: Дашков и К, 2010.
10. Райс-Джонстон У. Тактический Управление жизненными циклами корпорации / Пер. с англ., Под ред. Ковалик Л.Н. – СПб.: Питер, 2010.
11. Сильва Х. Искусство Управление жизненными циклами корпорация по методу Сильва. / Пер. с англ. – Мн.: Попурри, 2008.
12. Симон Пивоваров, Игорь Максимцев и др. Международный Управление жизненными циклами корпорации. Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2013. – 720 с.
13. Шелдрейк Д. Теория Управление жизненными циклами корпорация: от тейлоризма до японизации. – СПб.: Питер, 2010.
14. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. 8-е изд-е /Пер с англ. Под ред. Е.Г. Молл. - СПб.: Питер, 2004.

#### **8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины (модуля).**

1. Электронная библиотека Регионального финансово-экономического института  
<http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>
2. Федеральный портал «Российское образование»  
<http://www.edu.ru/>
3. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов»  
<http://school-collection.edu.ru/>
4. Российская Государственная Библиотека  
<http://www.rsl.ru/>
5. Национальная библиотека Украины имени В.И. Вернадского, Киев  
<http://www.nbuv.gov.ua/>
6. Научная библиотека Санкт-Петербургского государственного университета  
<http://www.lib.pu.ru/>
7. Фундаментальная библиотека СПбГПУ

<http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>

8. Официальный сайт Росбизнесконсалтинга

<http://www.rbc.ru/>

9. Электронная библиотека нехудожественной литературы по русской и мировой истории, искусству, культуре, прикладным наукам. Книги, периодика, графика, справочная и техническая литература для учащихся средних и высших учебных заведений

<http://www.bibliotekar.ru/>

## **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю).**

Методические указания по изучению дисциплины представляют собой комплекс рекомендаций и объяснений, позволяющих бакалавру оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Известно, что в структуре учебного плана значительное время отводится на самостоятельное изучение дисциплины. В рабочих программах дисциплин размещается примерное распределение часов аудиторной и внеаудиторной нагрузки по различным темам данной дисциплины.

Для успешного освоения дисциплины бакалавр должен:

1. Прослушать курс лекций по дисциплине.
2. Выполнить все задания, рассматриваемые на практических занятиях, включая решение задач.
3. Выполнить все домашние задания, получаемые от преподавателя.
4. Решить все примерные практические задания, рассчитанные на подготовку к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации особое внимание следует обратить на следующие моменты:

1. Выучить определения всех основных понятий.
2. Повторить все задания, рассматриваемые в течение семестра.
3. Проверить свои знания с помощью тестовых заданий.

### **Рекомендации по работе на лекционном занятии**

На лекциях преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу. В ходе лекции бакалавр должен внимательно слушать и конспектировать лекционный материал.

### **Рекомендации для самостоятельной работы**

Самостоятельная работа бакалавров – планируемая учебная, научно-исследовательская работа, выполняемая во внеаудиторное время по заданию

и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Цель самостоятельной работы бакалавра – научиться осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, изучить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию.

Целью самостоятельной работы бакалавров по дисциплине является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками решения задач и теоретическим материалом по дисциплине. Самостоятельная работа способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению различных проблем.

В зависимости от конкретных видов самостоятельной работы, используемых в каждой конкретной рабочей программе, следует придерживаться следующих рекомендаций.

Одной из форм текущего контроля знаний студентов является контрольная работа. Контрольная работа подразумевает знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме.

Выполняя контрольную работу, необходимо внимательно ознакомиться с условиями заданий и написать развернутый и аргументированный ссылкой на нормативные акты и литературу ответ. При написании контрольной работы необходимо проанализировать научную и учебную специальную литературу, действующие нормативно-правовые акты, публикации в периодической печати, судебную практику, статистические данные. В процессе выполнения работы необходимо подтверждать свои выводы цифровыми примерами, представленными в виде таблиц, диаграмм, графиков, а также примерами судебной практики. Как правило, контрольные работы проводятся на семинарском занятии.

Подготовка к написанию реферата предполагает поиск литературы и составление списка используемых источников, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; формулирование основных аспектов проблемы.

Коллоквиум представляет собой одну из форм учебных занятий, ориентированную на определение качества работы с конспектом лекций, подготовки ответов к контрольным вопросам и др. Коллоквиумы, как правило, проводятся в форме мини-экзамена, имеющего целью уменьшить список тем, выносимых на основной экзамен, и оценить текущий уровень знаний бакалавров.

При подготовке к практикуму/лабораторной работе бакалаврам предлагается выполнить задания, подготовить проекты, составленные преподавателем по каждой учебной дисциплине.

Следует также учитывать краткие комментарии при написании курсовой работы, если она предусмотрена рабочей программой, и подготовке к итоговому контролю, проводимого в форме зачета и (или) экзамена. Так,

написание курсовой работы базируется на изучении научной, учебной, нормативной и другой литературы. Включает отбор необходимого материала, формирование выводов и разработку конкретных рекомендаций по решению поставленных цели и задач, проведение практических исследований по данной теме. Все необходимые требования к оформлению находится в методических указаниях по написанию курсовой работы.

### **Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию**

Семинарское занятие представляет собой такую форму обучения в учреждениях высшего образования, которая предоставляет студентам возможности для обсуждения теоретических знаний с целью определения их практического применения, в том числе средствами моделирования профессиональной деятельности. Семинарские занятия служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности бакалавров по изучаемой дисциплине. При наличии практических заданий по изучаемой дисциплине бакалавр выполняет все упражнения и задачи, подготовленные преподавателем. Целью практического занятия является более углубленное изучение отдельных тем дисциплины и применение полученных теоретических навыков на практике.

Семинарское занятие не сводится к закреплению или копированию знаний, полученных на лекции. Его задачи значительно шире, сложнее и интереснее. Семинарское занятие одновременно реализует учебное, коммуникативное и профессиональное предназначение. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т. е. с обращения к планам семинарских занятий.

Подготовка к практическим занятиям должна носить систематический характер. Это позволит бакалавру в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Тщательная подготовка к семинарским занятиям, как и к лекциям, имеет определяющее значение: семинар пройдет так, как аудитория подготовилась к его проведению.

Самостоятельная работа – столп, на котором держится вся подготовка по изучаемому курсу. Готовясь к практическим занятиям, следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, альбомами схем и др. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимостью.

При подготовке к семинару бакалавры имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем бакалавры вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание,

следует обратиться к рекомендуемой литературе. Следует иметь ввиду, что в семинаре участвует вся группа, а потому задание к практическому занятию следует распределить на весь коллектив. Задание должно быть охвачено полностью и рекомендованная литература должна быть освоена группой в полном объёме.

Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника крайне недостаточно – в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов или ракурса одного, но в любом случае достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника – вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному семинару или нет. Оценив задание, выбрав тот или иной сюжет, и подобрав соответствующую литературу, можно приступать собственно к подготовке к семинару. Для получения более глубоких знаний бакалаврам рекомендуется изучать дополнительную литературу. Следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, альбомами схем и др. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимостью. В ходе работы студент должен применить приобретенные знания при обобщении теоретического и практического материала, продемонстрировать навыки грамотного изложения своих мыслей с использованием общеправовой и отраслевой терминологии.

Семинар (практическое занятие) предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Преподаватель формулирует цель занятия и характеризует его основную проблематику. Заслушиваются сообщения бакалавров. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Кроме того заслушиваются сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. Преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет оценки выступавшим бакалаврами. В целях контроля подготовленности бакалавров и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

На семинаре идёт не проверка вашей подготовки к занятию (подготовка есть необходимое условие), но степень проникновения в суть материала, обсуждаемой проблемы. Поэтому беседа будет идти не по содержанию прочитанных работ; преподаватель будет ставить проблемные вопросы, не все из которых могут прямо относиться к обработанной вами литературе.

В ходе практических занятий бакалавры под руководством преподавателя могут рассмотреть различные методы решения задач по дисциплине. Продолжительность подготовки к практическому занятию должна составлять не менее того объёма, что определено тематическим планированием в рабочей программе. Практические занятия по дисциплине могут проводиться в различных формах:

1) устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия; 2) письменные ответы на вопросы преподавателя; 3) групповое обсуждение той или иной проблемы под руководством и контролем преподавателя; 4) заслушивания и обсуждение контрольной работы; 5) решение задач.

При работе необходимо не только привлечь наиболее широкий круг литературы, но и суметь на ее основе разобраться в степени изученности темы. Стоит выявить дискуссионные вопросы, нерешенные проблемы, попытаться высказать свое отношение к ним, привести и аргументировать свою точку зрения или отметить, какой из имеющихся в литературе точек зрения по данной проблематике придерживается автор и почему.

### **Рекомендации по работе с литературой**

Изучение литературы очень трудоемкая и ответственная часть подготовки к семинарскому занятию, написанию эссе, реферата, доклада и т.п. Работа над литературой, статья ли это или монография, состоит из трёх этапов – чтения работы, её конспектирования, заключительного обобщения сути изучаемой работы.

Работа с литературой, как правило, сопровождается записями в следующих формах:

10. конспект – краткая схематическая запись основного содержания научной работы. Целью конспектирования является выявление логики, схемы доказательств, основных выводов произведения;
11. план – краткая форма записи прочитанного, перечень вопросов, рассматриваемых в книге, статье, составление плана раскрывает логику произведения, способствует ориентации в его содержании;
12. выписки – либо цитаты из произведения, либо дословное изложение мест из источника, способствуют более глубокому пониманию читаемого текста;
13. тезисы – сжатое изложение основных мыслей и положений прочитанного материала;
14. аннотация – очень краткое изложение содержания прочитанной работы, составляется после полного прочтения и осмысливания работы;
15. резюме – краткая оценка прочитанного произведения, отражает наиболее общие выводы и положения работы, ее концептуальные итоги.

Прежде, чем браться за конспектирование, скажем, статьи, следует её хотя бы однажды прочитать, чтобы составить о ней предварительное мнение, постараться выделить основную мысль или несколько базовых точек, опираясь на которые можно будет в дальнейшем работать с текстом.

Конспектирование – дело очень тонкое и трудоёмкое, в общем виде может быть определено как фиксация основных положений и отличительных черт рассматриваемого труда вкупе с творческой переработкой идей, в нём содержащихся. Конспектирование – один из эффективных способов усвоения письменного текста. Хотя само конспектирование уже может

рассматриваться как обобщение, тем не менее есть смысл выделить последнееособицей, поскольку в ходе заключительного обобщения идеи изучаемой работы окончательно утверждаются в сознании изучающего. Достоинством заключительного обобщения как самостоятельного этапа работы с текстом является то, что здесь читатель, будучи автором обобщений, отделяет себя от статьи, что является гарантией независимости читателя от текста.

Если программа занятия предусматривает работу с источником, то этой стороне подготовки к семинару следует уделить пристальное внимание. В сущности, разбор источника не отличается от работы с литературой – то же чтение, конспектирование, обобщение.

### **Рекомендации к написанию реферата**

Использование реферата в качестве промежуточного или итогового отчета студента о самостоятельном изучении какой-либо темы учебного курса предполагает, прежде всего, установление целей и задач данной работы, а также его функциональной нагрузки в процессе обучения.

**Реферат** – это композиционно-организованное, обобщенное изложение содержания источника информации (в учебной ситуации – статей, монографий, материалов конференции, официальных документов и др., но не учебника по данной дисциплине). Тема реферата может быть предложена преподавателем или выбрана студентом из рабочей программы соответствующей дисциплины.

Возможно, после консультации с преподавателем, обоснование и формулирование собственной темы.

**Тема реферата** должна отражать проблему, которая достаточно хорошо исследована в науке. Как правило, внутри такой проблемы выбирается для анализа какой-либо единичный аспект.

Тематика может носить различный характер:

16. межпредметный,
17. внутривпредметный,
18. интегративный,
19. быть в рамках программы дисциплины или расширять ее содержание (рассмотрение истории проблемы, новых теорий, новых аспектов проблемы).

**Целью реферата** является изложение какого-либо вопроса на основе обобщения, анализа и синтеза одного или нескольких первоисточников. Другими словами, реферат отвечает на вопрос «какая информация содержится в первоисточнике, что излагается в нем?».

Принимая во внимание, что реферат – одна из форм интерпретации исходного текста одного или нескольких первоисточников, следует сформулировать задачу, стоящую перед студентами: создать новый текст на основе имеющихся текстов, т.е. текст о тексте. Новизна в данном случае подразумевает собственную систематизацию материала при сопоставлении

различных точек зрения авторов и изложении наиболее существенных положений и выводов реферируемых источников.

### ***1. Требования к рефератам.***

Прежде всего, следует помнить, что реферат не должен отражать субъективных взглядов референта (студента) на излагаемый вопрос, а также давать оценку тексту.

Основными требованиями к реферату считаются:

1. информативность и полнота изложения основных идей первоисточника;
2. точность изложения взглядов автора – неискаженное фиксирование всех положений первичного текста,
3. объективность – реферат должен раскрывать концепции первоисточников с точки зрения их авторов;
4. изложение всего существенного – «чтобы уметь схватить новое и существенное в сочинениях» (М.В. Ломоносов);
5. изложение в логической последовательности в соответствии с обозначенной темой и составленным планом;
6. соблюдение единого стиля – использование литературного языка в его научно-стилевой разновидности;
7. корректность в характеристике авторского изложения материала.

### ***2. Виды рефератов.***

По характеру воспроизведения информации различают рефераты репродуктивные и продуктивные.

Репродуктивные рефераты воспроизводят содержание первичного текста:

20. реферат-конспект содержит в обобщенном виде фактографическую информацию, иллюстративный материал, сведения о методах исследования, о полученных результатах и возможностях их применения;
21. реферат-резюме приводит только основные положения, тесно связанные с темой текста.

Продуктивные рефераты предполагают критическое или творческое осмысление литературы:

22. реферат-обзор охватывает несколько первичных текстов, дает сопоставление разных точек зрения по конкретному вопросу;
23. реферат-доклад дает анализ информации, приведенной в первоисточниках, и объективную оценку состояния проблемы.

По количеству реферируемых источников:

24. монографические – один первоисточник;
25. обзорные – несколько первичных текстов одной тематики.

По читательскому назначению:

26. общие – характеристика содержания в целом; ориентация на широкую аудиторию;

27. специализированные – ориентация на специалистов.

### **3. Этапы работы над рефератом.**

1. Выбор темы.
2. Изучение основных источников по теме.
3. Составление библиографии.
4. Конспектирование необходимого материала или составление тезисов.
5. Систематизация зафиксированной и отобранной информации.
6. Определение основных понятий темы и анализируемых проблем.
7. Разработка логики исследования проблемы, составление плана.
8. Реализация плана, написание реферата.
9. Самоанализ, предполагающий оценку новизны, степени раскрытия сущности проблемы, обоснованности выбора источников и оценку объема реферата.
10. Проверка оформления списка литературы.
11. Редакторская правка текста.
12. Оформление реферата и проверка текста с точки зрения грамотности и стилистики.

### **4. Структура реферата.**

В структуре реферата выделяются три основных компонента: библиографическое описание, собственно реферативный текст, справочный аппарат.

Библиографическое описание предполагает характеристику имеющихся на эту тему работ, теорий; историографию вопроса; выделение конкретного вопроса (предмета исследования); обоснование использования избранных первоисточников.

#### ***Собственно реферативный текст:***

Введение – обоснование актуальности темы, проблемы; предмет, цели и задачи реферируемой работы, предварительное формулирование выводов.

Основная часть – содержание, представляющее собой осмысление текста, аналитико-синтетическое преобразование информации, соответствующей теме реферата.

Основную часть рекомендуется разделить на два-три вопроса. В зависимости от сложности и многогранности темы, вопросы можно разделить на параграфы. Чрезмерное дробление вопросов или, наоборот, их отсутствие приводят к поверхностному изложению материала. Каждый вопрос должен заканчиваться промежуточным выводом и указывать на связь с последующим вопросом.

Заключение – обобщение выводов автора, область применения результатов работы.

#### ***Справочный аппарат:***

Список литературы – список использованных автором реферата работ (может состоять из одного и более изданий).

Приложения (необязательная часть) – таблицы, схемы, графики, фотографии и т.д.

### ***Реферат как образец письменной научной речи***

## 1. Качества научной речи.

Функциональные стили различаются:

28. характером передаваемой информации;
29. сферой функционирования;
30. адресатом;
31. использованием языковых средств различных уровней.

Главной коммуникативной задачей реферата является выражение научных понятий и умозаключений.

Реферат должен быть написан научным стилем, что предполагает:

32. передачу информации научного характера;
33. функционирование в образовательной среде;
34. в качестве адресата преподавателя, т.е. специалиста, или студентов,
35. заинтересованных в получении данной информации;
36. демонстрацию характерных языковых особенностей письменной разновидности научно-учебного подстиля литературного языка.

Научный стиль обладает рядом экстралингвистических характеристик, или качеств:

37. точность – строгое соответствие слов обозначаемым предметам и явлениям действительности (знание предмета и умение выбирать необходимую лексику);
38. понятность – доступность речи для тех, кому она адресована (правильное использование терминов, иностранных слов, профессионализмов);
39. логичность, последовательность – четкое следование в изложении логике и порядку связей в действительности (первоисточнике);
40. объективность – отсутствие субъективных суждений и оценок в изложении информации;
41. абстрактность и обобщенность – отвлеченность от частных, несущественных признаков;
42. преобладание рассуждения как типа речи над описанием и повествованием;
43. графическая информация наличие схем, графиков, таблиц, формул и т.п.

## 2. Особенности письменной научной речи

Письменная речь, в отличие от устной, подразумевает:

44. определенную степень подготовленности к работе;
45. возможность исправления и доработки текста;
46. наличие композиции строения, соотношения и взаимного расположения частей реферата;
47. выдержанность стиля изложения; строгое следование лексическим и грамматическим нормам.

Доминирующим фактором организации языковых средств в научном стиле является их обобщенно-отвлеченный характер на лексическом и грамматическом уровнях языковой системы.

Лексический уровень предполагает:

48. использование абстрактной лексики, преобладающей над конкретной: мышление, отражение, изменяемость, преобразование, демократизация и т.п.;
49. отсутствие единичных понятий и конкретных образов, что подчеркивается употреблением слов обычно, постоянно, регулярно, систематически, каждый и т.п.;
50. преобладание терминов различных отраслей науки: лексикология, коммуникация, эмпиризм, гносеология, адаптация и т.п.;
51. использование слов общенаучного употребления: функция, качество, значение, элемент, процесс, анализ, доказательство и т.п.;
52. употребление многозначных слов в одном (реже двух) значениях: предполагать (считать, допускать); окончание (завершение), рассмотреть (разобрать, обдумать, обсудить) и т.п.;
53. наличие специфических фразеологизмов: рациональное зерно, демографический взрыв, магнитная буря и т.п.;
54. клиширование: представляет собой..., включает в себя..., относится к..., заключается в... и т.п.;
55. преобладание отвлеченных существительных над однокоренными глаголами: взаимодействие, зависимость, классификация, систематизация и т.п.

Грамматический уровень:

56. использование аналитической степени сравнения: более сложный, наиболее простой, менее известный и т.п. в отличие от эмоционально окрашенных: наиважнейший, сложнейший, ближайший и т.п.;
57. преимущественное употребление глаголов 3 лица ед. и мн.ч. настоящего времени (реже 1 лица будущего времени сравним, рассмотрим): исследуются, просматривается, подразумевается, доказывает и т.п.;
58. активность союзов, предлогов, предложных сочетаний: в связи..., в соответствии..., в качестве..., в отношении..., сравнительно с ... и т.п.;
59. преобладание пассивных (страдательных) конструкций: рассмотрены вопросы,
60. описаны явления, сделаны выводы, отражены проблемы и т.п.;
61. выражение четкой связи между частями сложного предложения: следует сказать, что...; наблюдения показывают, что..., необходимо подчеркнуть, что... и т.п.;

62. усиленная связующая функция наречий и наречных выражений: поэтому, итак, таким образом, наконец... и т.п.;
63. осложнение предложений обособленными конструкциями: «Стремлением к смысловой точности и информативности обусловлено употребление в научной речи конструкций с несколькими вставками и пояснениями, уточняющими содержание высказывания, ограничивающими его объем, указывающими источник информации и т.д.».

Обобщая отличительные языковые особенности письменного научного стиля, можно сказать, что он характеризуется:

64. употреблением книжной, нейтральной и терминологической лексики;
65. преобладанием абстрактной лексики над конкретной;
66. увеличением доли интернационализмов в терминологии;
67. относительной однородностью, замкнутостью лексического состава;
68. неупотребительностью разговорных и просторечных слов; слов с эмоционально-экспрессивной и оценочной окраской;
69. наличием синтаксических конструкций, подчеркивающих логическую связь и последовательность мыслей.

#### ***Оформление реферата. Критерии оценки.***

Правила оформления реферата регламентированы. Объем – не более 10-15 стр. машинописного текста, напечатанного в формате Word 7,0, 8,0; размер шрифта – 14; интервал – 1,5, формат бумаги А 4, сноски постраничные, сплошные; поле (верхнее, нижнее, левое, правое) 2 мм; выравнивание – по ширине; ориентация книжная; шрифт Times New Roman Сур.

Работа должна иметь поля; каждый раздел оформляется с новой страницы.

Титульный лист оформляется в соответствии с установленной формой.

На первой странице печатается план реферата, включающий в себя библиографическое описание; введение, разделы и параграфы основной части, раскрывающие суть работы, заключение; список литературы; приложения.

В конце реферата представляется список использованной литературы с точным указанием авторов, названия, места и года ее издания.

Критерии оценки реферата.

1. Степень раскрытия темы предполагает:

70. соответствие плана теме реферата;
71. соответствие содержания теме и плану реферата;
72. полноту и глубину раскрытия основных понятий;
73. обоснованность способов и методов работы с материалом;
74. умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;

75. умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные
76. точки зрения по рассматриваемому вопросу.
2. Обоснованность выбора источников оценивается:
77. полнотой использования работ по проблеме;
78. привлечением наиболее известных и новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).
3. Соблюдение требований к оформлению определяется:
79. правильным оформлением ссылок на используемую литературу;
80. оценкой грамотности и культуры изложения;
81. владением терминологией и понятийным аппаратом проблемы;
82. соблюдением требований к объему реферата;
83. культурой оформления.

### ***Защита реферата***

Рефераты обычно представляются на заключительном этапе изучения дисциплины как результат итоговой самостоятельной работы студента. Защита реферата осуществляется или на аудиторных занятиях, предусмотренных учебным планом, или на зачете как один из вопросов билета (последнее определяется преподавателем).

Если реферат подразумевает публичную защиту, то выступающему следует заранее подготовиться к реферативному сообщению, а преподавателю и возможным оппонентам – ознакомиться с работой.

Реферативное сообщение отличается от самого реферата прежде всего объемом и стилем изложения, т.к. учитываются особенности устной научной речи и публичного выступления в целом. В реферативном сообщении содержание реферата представляется подробно (или кратко) и, как правило, вне оценки, т.е. изложение приобретает обзорный характер и решает коммуникативную задачу (передать в устной форме информацию, которая должна быть воспринята слушателями). Учитывая публичный характер высказываний, выступающий должен:

84. составить план и тезисы выступления;
85. кратко представить проблематику, цель, структуру и т.п.;
86. обеспечить порционную подачу материала не в соответствии с частями, разделами и параграфами, а сегментировать в зависимости от новизны информации;
87. соблюдать четкость и точность выражений, их произнесение; обращать внимание на интонацию, темп, громкость и т.п. особенности публичного выступления;
88. демонстрировать подготовленный характер высказываний, допуская, как в любой другой устной речи, словесную импровизацию.

### **Рекомендации по написанию эссе**

*Эссе* – средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно

излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

**Цель** эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей.

**Структура** эссе определяется предъявляемыми требованиями:

89. мысли автора по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.

90. мысль должна быть подкреплена доказательствами – поэтому за тезисом следуют аргументы.

Аргументы – это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др.

Эссе обычно имеет кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

91. вступление

92. тезис, аргументы

93. тезис, аргументы

94. тезис, аргументы

95. заключение.

При написании эссе надо учитывать следующее:

Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении – резюмируется мнение автора).

Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.

**Стиль изложения:** эмоциональность, экспрессивность, художественность.

**Правила написания** эссе:

96. из формальных правил можно назвать только одно – наличие заголовка;

97. внутренняя структура может быть произвольной. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок;

98. аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.

В качестве примера можете познакомиться с широко известными эссе И.А. Бунина («Недостатки современной поэзии»), Д.С. Мережковского («О причинах упадка и новых течениях современной русской литературы»), К.Д. Бальмонта («Элементарные слова о символической поэзии»), В.Я. Брюсова («Ключи тайн»), Вяч. Иванова («Символизм как миропонимание»), А.А. Блока («О лирике»).

## **Учебно-методические указания к выполнению тестовых заданий.**

Тестовый контроль отличается от других методов контроля (устные и письменные экзамены, зачеты, контрольные работы и т.п.) тем, что он представляет собой специально подготовленный контрольный набор заданий, позволяющий надежно и адекватно количественно оценить знания обучающихся посредством статистических методов.

Все вышеуказанные преимущества тестового контроля могут быть достигнуты лишь при использовании теории педагогических тестов, которая сложилась на стыке педагогики, психологии и математической статистики. Основными достоинствами применения тестового контроля являются:

99. объективность результатов проверки, так как наличие заранее определенного эталона ответа (ответов) каждый раз приводит к одному и тому же результату;
100. повышение эффективности контролирующей деятельности со стороны преподавателя за счет увеличения её частоты и регулярности;
101. возможность автоматизации проверки знаний учащихся, в том числе с использованием компьютеров;
102. возможность использования в системах дистанционного образования.

**Тест** – инструмент, состоящий из системы тестовых заданий с описанными системами обработки и оценки результата, стандартной процедуры проведения и процедуры для измерения качеств и свойств личности, изменение которых возможно в процессе систематического обучения.

Преимущество тестового контроля состоит в том, что он является научно обоснованным методом эмпирического исследования и в определенной сфере позволяет преодолеть умозрительные оценки знаний студентов. Следует отметить, что задания, используемые многими преподавателями и называемые ими тестовыми, на самом деле таковыми вовсе не являются. В отличие от обычных задач тестовые задания имеют четкий однозначный ответ и оцениваются стандартно на основе ценника. В самом простом случае оценка студента есть сумма баллов за правильно выполненные задания. Тестовые задания должны быть краткими, ясными и корректными, не допускающими двусмысленности. Сам же тест представляет собой систему заданий возрастающей трудности. Тестовый контроль может применяться как средство текущего, тематического и рубежного контроля, а в некоторых случаях и итогового.

Текущее тестирование осуществляется после изучения отдельной темы или группы тем. Текущее тестирование, прежде всего, является одним из элементов самоконтроля и закрепления слушателем пройденного учебного материала.

### ***Виды тестовых заданий***

Тестовое задание (ТЗ) может быть представлено в одной из следующих стандартизированных форм:

103. закрытое ТЗ, предполагающее выбор ответов (испытуемый выбирает правильный ответ (ответы) из числа готовых, предлагаемых в задании теста);
104. открытое ТЗ (испытуемый сам формулирует краткий или развернутый ответ);
105. ТЗ на установление правильной последовательности;
106. ТЗ на установление соответствия между элементами двух множеств.

#### Закрытое тестовое задание

Закрытое ТЗ состоит из неполного тестового утверждения с одним ключевым элементом и множеством допустимых вариантов ответов, один или несколько из которых являются правильными. Тестируемый студент определяет правильные ответы из данного множества. Рекомендуется пять или шесть вариантов ответов, из которых два или три являются правильными.

#### Открытое тестовое задание

Открытое ТЗ имеет вид неполного утверждения, в котором отсутствует один или несколько ключевых элементов и требует самостоятельной формулировки ответа тестируемого. В качестве отсутствующих ключевых элементов могут быть: число, буква, слово или словосочетание. При формулировке задания на месте ключевого элемента необходимо поставить прочерк или многоточие.

#### Тестовое задание на установление правильной последовательности

ТЗ на установление правильной последовательности состоит из однородных элементов некоторой группы и четкой формулировки критерия упорядочения этих элементов.

#### Тестовое задание на установление соответствия

ТЗ на установление соответствия состоит из двух групп элементов и четкой формулировки критерия выбора соответствия между ними. Внутри каждой группы элементы должны быть однородными. Количество элементов во второй группе должно превышать количество элементов первой группы, но не более чем в 2 раза. Максимально допустимое количество элементов во второй группе не должно превышать 10. Количество же элементов в первой группе должно быть не менее двух.

#### ***Требования к тестовым заданиям***

Для обеспечения адекватности оценки знаний тесты должны обладать следующими свойствами:

107. тест должен быть **репрезентативным** с точки зрения изучаемого материала (ответы на вопросы, поставленные в тесте, не должны выходить за пределы данной учебной дисциплины);
108. тест должен быть **уместным**: формулировка и состав вопросов должны соответствовать основной цели дисциплины (при тестировании по определенной теме вопросы должны соответствовать одной из основных задач дисциплины, упомянутых в программе курса);

109. тест должен быть **объективным**, что заключается в неизбежности выбора правильного варианта ответа различными экспертами, а не только преподавателем, оставившим тест;
110. тест должен быть **специфичным**, т.е. в тесте не должно быть таких вопросов, на которые мог бы ответить человек, не знающий данной дисциплины, но обладающий достаточной эрудицией;
111. тест должен быть **оперативным**, что предусматривает возможность быстрого ответа на отдельный вопрос, поэтому вопросы формулируются коротко и просто и не должны включать редко используемые слова, конечно, если эти слова не являются понятиями, знание которых предусмотрено в учебной дисциплине.

*Перечисленные свойства тестовых заданий обеспечивают необходимый качественный уровень проведения итогового контроля, к которому предъявляются следующие требования.*

Процесс тестирования должен быть **валидным** (значимым), когда результаты подтверждают конкретные навыки и знания, которые экзамен подразумевает проверить.

Тестирование является **объективным**, если результаты не отражают мнения или снисходительность проверяющего.

Убедиться в **надежности** тестирования можно, если результаты повторно подтверждены последующими контрольными мероприятиями.

**Эффективность** тестирования определяется, если его выполнение и оценивание не занимает больше времени или денег, чем необходимо.

Тестирование можно считать **приемлемым**, если студенты и преподаватели воспринимают контрольное мероприятие адекватно его значимости.

Изучение динамики процесса проверки знаний с помощью тестов позволяет установить индивидуальное время тестирования для каждого конкретного набора тестовых заданий. Нередко время тестирования для различных дисциплин устанавливается одинаковым на основании некоторого стандарта, не принимая во внимание специфику конкретной дисциплины и ее раздела.

### **Указания по подготовке к зачету/экзамену**

Формой итогового контроля знаний и умений, полученных в процессе изучения дисциплины является зачет и экзамен.

Экзамен (зачет) дает возможность преподавателю:

112. выяснить уровень освоения студентами учебной программы дисциплины;
113. оценить формирование у студентов определенных знаний и навыков их использования, необходимых и достаточных для будущей профессиональной деятельности;

114. оценить умение студентов творчески мыслить и логически правильно излагать ответы на поставленные вопросы.

При подготовке к экзамену (зачету) необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др. Сдача экзамена и (или) зачета предполагает полное понимание, запоминание и применение изученного материала на практике. Для успешной подготовки к промежуточной аттестации студентам необходимо вновь обратиться к пройденному материалу. Литература для подготовки к экзамену (зачету) рекомендуется преподавателем, либо указана в рабочей программе по дисциплине.

При подготовке к промежуточной аттестации в качестве ориентира студент может использовать перечень контрольных вопросов для самопроверки. Подготовка ответов на эти вопросы позволит:

115. выяснить уровень освоения студентами учебных программ;

116. оценить формирование у студентов определенных знаний и навыков их использования, необходимых и достаточных для будущей профессиональной деятельности;

117. оценить умение студентов творчески мыслить и логически правильно излагать ответы на поставленные вопросы.

Оценка знаний студентов должна опираться на строго объективные критерии, научно обоснованные педагогикой и обязательные для выполнения всех преподавателей.

Среди таких критериев важнейшими являются принципы подхода к оценке. В наиболее общем виде эти принципы можно представить следующим образом:

118. глубокие знания и понимание существа вопроса, но не всех его деталей, а лишь основных;

119. степень сознательного и творческого усвоения изучаемых наук как базы личных убеждений и полезных обществу действий;

120. понимание сущности науки, места каждой темы в общем курсе и её связи с предыдущими и последующими темами;

121. выделение коренных проблем науки и умение правильно использовать это знание в самостоятельной научной деятельности или практической работе по специальности.

Экзамен (зачет) может проводиться в устной, письменной форме и с применением тестов. Экзамен (зачет) проводится по вопросам, охватывающим весь пройденный материал. По окончании экзамена (зачета) преподаватель может задать студенту дополнительные и уточняющие вопросы.

Студентам необходимо тщательно готовиться к итоговому экзамену. Процесс подготовки к итоговому экзамену начинается, по существу, с самого первого этапа изучения предмета. Он включает в себя самостоятельную работу над рекомендованной литературой. Как правило, он начинается за

полтора-два месяца до экзаменационной сессии. Изучив и законспектировав рекомендованные источники, выполнив предусмотренные учебным планом письменные работы и имея рецензии на них, студент начинает непосредственную подготовку к экзамену с тщательной отработки курса в соответствии с требованиями учебной программы и выполнения рекомендаций преподавателя, данных в рецензии. На этом этапе студент должен повторить изученное по учебникам и учебным пособиям, личным конспектам, записям лекций и другим материалам. При этом особое внимание должно быть обращено на тщательную отработку тех конкретных вопросов и тем учебной программы, которые слабо усвоены.

При повторении материала перед итоговым экзаменом необходима самопроверка или взаимная проверка знаний. В этом случае по каждой теме надо еще раз хорошо продумать материал, найти соответствующие статьи из нормативных актов, подобрать примеры. Вполне себя оправдывает групповая взаимная проверка. Для этого рекомендуется собираться по 3-4 человека и проводить разбор вопросов по курсу. Экзамен проводится по билетам. Если какой-либо из поставленных в билете вопросов студенту кажется неясным, он может обратиться к преподавателю за разъяснением. Пользоваться наглядными пособиями, словарями или справочниками можно только с разрешения преподавателя. При подготовке к ответу, а также при ответе не обязательно придерживаться той последовательности вопросов, которая дана в билетах. Записи ответов лучше делать в виде развернутого плана, их можно дополнить цифрами, примерами, фактами, а также сослаться на необходимые нормативные акты и другие источники.

Ответ должен быть построен в форме свободного рассказа. Важно не только верно изложить соответствующее положение, но и дать его глубокое теоретическое обоснование. При ответах надо избегать больших выступлений, отклонений от существа вопросов, но не следует вдаваться и в такую крайность, как погоня за краткостью. Такой ответ не раскроет содержания вопроса и не даст возможности преподавателю правильно судить о знаниях студента. После ответов на вопросы билета преподаватель может задать дополнительные вопросы, на которые студент обязан ответить.

Экзаменатор оценивает знания по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Все положительные оценки записываются в экзаменационную ведомость и зачетную книжку. Неудовлетворительные оценки проставляются в экзаменационную ведомость.

#### **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.**

При осуществлении образовательного процесса используется ряд информационных технологий обеспечения дистанционного обучения, включающий, но не исчерпывающийся, технологиями онлайн и оффлайн

распространения образовательной информации (почтовая рассылка печатных материалов и бланков тестирования или электронных версий образовательных материалов на физических носителях, либо интерактивный доступ к материалам через интернет, доступ к электронно-библиотечным системам института и сторонних поставщиков), технологиями взаимодействия студентов с преподавателем (видео-лекции и семинары, групповые и индивидуальные консультации через интернет, индивидуальные консультации по телефону), технологиями образовательного контроля (интерактивные онлайн тесты в интернет, оффлайн тесты с использованием персональных печатных бланков).

Для реализации указанных технологий используется набор программного обеспечения и информационных систем, включающий, но не ограничивающийся, следующим списком.

1. операционные системы Microsoft Windows (различных версий);
2. операционная система GNU/Linux;
3. свободный фисный пакет LibreOffice;
4. система управления процессом обучения «Lete e-Learning Suite» (собственная разработка);
5. система электронного обучения студентов направления подготовки «Бизнес-информатика» EduTerra.pro
6. система интерактивного онлайн тестирования (собственная разработка);
7. система телефонной поддержки и консультаций сотрудниками колл-центра «Центральная служба поддержки» (собственная разработка);
8. система онлайн видео конференций Adobe Connect;
9. электронно-библиотечная система «Айбукс»;
10. электронно-библиотечная система «Издательства «Лань»;
11. интернет-версия справочника «КонсультантПлюс»;
12. приложение для мобильных устройств «КонсультантПлюс: Студент»;
13. справочная правовая система «Гарант»;
14. иные ИСС.

## **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).**

1. Аудиторная база (лекционная аудитория, аудитория для проведения практических занятий, виртуальные классные комнаты на портале РФЭИ)
2. Организационно-технические средства и аудиовизуальный фондовый материал, мультимедийное оборудование.

3. Комплекты видеофильмов, аудиокниг, CD-дисков по проблемам дисциплины.
4. Интернет.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**







### Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине, входящей в состав рабочей программы дисциплины Управление жизненными циклами корпорации

Направление подготовки	38.03.05 (080500) Бизнес-информатика
Профиль	Информационный бизнес
Квалификация (степень)	Бакалавр
Утверждена	21 декабря 2015 г.

- 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Региональный финансово-экономический институт при формировании компетенций студентов направления подготовки 38.03.05 (080500) «Бизнес-информатика» выделяет три этапа формирования компетенции:

- **начальный.** На этом этапе формируются знаниевые и инструментальные основы компетенции, осваиваются основные категории, формируются базовые умения. В целом, знания и умения носят репродуктивный характер. Студент воспроизводит термины, факты, методы, понятия, принципы и правила. На этом этапе он решает задачи, преимущественно, по образцу. Если студент удовлетворительно отвечает этим требованиям, можно говорить об освоении им базового (начального) уровня компетенции;
- **основной** этап – знания, умения, навыки, обеспечивающие формирование компетенции, значительно возрастают, но ещё не достигают целевых (итоговых) значений. На этом этапе студент осваивает действия с предметными знаниями в конкретной дисциплине и, часто, в междисциплинарном характере действий. Способен самостоятельно решать учебные задачи, внося коррективы в алгоритм своих действий, осуществлять саморегуляцию в ходе работы, переносить знания и умения на новые, возникающие в ходе выполнения работ, условия. Успешное прохождение этого этапа позволяет достичь удовлетворительного уровня сформированности компетенции;
- **завершающий** этап – на этом этапе студент достигает итоговых (целевых) показателей по заявленной компетенции. Он осваивает весь необходимый объём знаний, овладевает всеми умениями и навыками в сфере заявленной компетенции. Он способен использовать эти знания, умения и навыки при решении реальных задач и в нестандартных учебных условиях.

Дисциплина имеет целью участие в формировании следующих компетенций (список в соответствии с РУП направления подготовки, составленным в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом

высшего профессионального образования по направлению подготовки 080500 Бизнес-информатика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 14 января 2010 г., № 27, в редакции Приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 31.05.2011 № 1975):

1. ОК-1
2. ОК-2
3. ОК-4
4. ОК-5
5. РК-7
6. ОК-8
7. ОК-10
8. ОК-11
9. ОК-16
10. ОК-17
11. ОК-18
12. ОК-19
13. ПК-4
14. ПК-6
15. ПК-8
16. ПК-13
17. ПК-19

Этапы формирования компетенций обычно распределены следующим образом:

1. **Начальный** – формируется в процессе изучения отдельных разделов дисциплины, а успешность его освоения определяется с помощью критериев оценивания компетенции, подробно описанной в разделе [2] этого документа.
2. **Основной** – формируется на этапе успешного завершения всех дисциплин, участвующих в процессе формирования компетенции.
3. **Завершающий** – достигается на основании комплексной междисциплинарной работы, в ходе итоговых практик, экзаменов, выполнении дипломной работы и подтверждении успешного овладения компетенцией.

Завершение дисциплины с точки зрения показателей раздела [2] означает успешное освоение как минимум начального уровня овладения компетенцией.

- 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Контроль достижения целевых критериев на этапе текущего формирования компетенции при изучении любых дисциплин направления подготовки осуществляется на основании следующих инструментов (средств оценивания):

1. индивидуальные задания расчётного типа;
2. индивидуальные задания графического типа;

3. индивидуальные задания вербального типа;
4. индивидуальные задания расчётно-графического типа;
5. индивидуальные темы рефератов по заданной теме;
6. индивидуальные темы эссе по заданной теме;
7. индивидуальные задания для выполнения контрольных работ;
8. тесты в ЭИОС по темам дисциплины:
  - a. базовый уровень
  - b. высокий уровень
  - c. повышенный уровень
9. задания для выполнения лабораторных работ;
10. вопросы для защиты лабораторных работ;
11. задания для подготовки и защиты докладов;
12. сценарии ролевых игр;
13. сценарии мастер-классов;
14. задания для выполнения курсовых работ (проектов);
15. задания для выполнения научно-исследовательских работ;
16. задания для прохождения практик;
17. вопросы к экзамену;
18. вопросы к государственному экзамену;
19. задания для выполнения выпускных квалификационных работ.

Основными типами промежуточного контроля являются тестирования вербального и невербального типов в ЭИОС РФЭИ.

Эти тесты различаются по характеру стимульного материала.

В вербальных типах заданий основным содержанием работы испытуемых являются операции с понятиями, мыслительные действия, осуществляемые в словеснологической форме. Составляющие эти методики задания апеллируют к памяти, воображению, мышлению в их опосредованной языковой форме. Они очень чувствительны к различиям в языковой культуре, уровню образования, профессиональным особенностям. Вербальный тип заданий наиболее распространён в компетентностных тестах, тестах достижений, при оценке специальных способностей. Невербальные тесты — это такой тип методик, в которых тестовый материал представлен в наглядной форме (в виде картинок, чертежей, графических изображений и т. п.). От испытуемых требуется понимание вербальных инструкций, само же выполнение заданий опирается на перцептивные и моторные функции.

Невербальные тесты уменьшают влияние языковых различий на результат испытания. Они также облегчают процедуру тестирования испытуемых с нарушением речи, слуха или с умеренным уровнем подготовки. Невербальные тесты широко используются при оценке начального этапа формирования компетенции.

Программа изучения дисциплины составлена таким образом, что успешное её освоение возможно с различными результатами. Все задания разделены на обязательные и необязательные. Успешное выполнение всех обязательных заданий означает достижение удовлетворительного уровня по освоению дисциплины.

Количество обязательных заданий текущего контроля не менее 65% от общего количества заданий. Все обязательные задания предполагают возможность повторного выполнения (как автоматически, так и в ряде случаев по согласованию/дополнительному разрешению). Успешное выполнение всех обязательных заданий гарантирует студенту оценку «удовлетворительно» в зачётной книжке, если изучение этой дисциплины предполагает выставление оценки.

Необязательный уровень включает задания высокой и повышенной (относительно высокой) сложности. Их успешное выполнение необязательно для студента, однако их выполнение непосредственно влияет на оценку по дисциплине, а также более глубокий уровень освоения предметной областью дисциплины. Успешное завершение всех заданий высокой сложности предполагает получение оценки «хорошо», а повышенной сложности «отлично» при оценивании результатов освоения дисциплины.

Текущий подход является формализованным для всех дисциплин направления подготовки «Бизнес-информатика» и **обязателен к применению в рамках текущей дисциплины.**

В связи с различиями в части применения дисциплины на разных формах обучения и конкретных профилях здесь приводятся полные сведения о способе формирования оценки.

1. Если по дисциплине в РУПе не предусмотрен промежуточный контроль (в РУПе по дисциплине указан только ОДИН итоговый экзамен)

**Накопленная оценка по дисциплине** рассчитывается с помощью взвешенной суммы оценок за отдельные формы текущего контроля знаний следующим образом:

$O_{\text{накопленная}} = n_1 \cdot O_{\text{текущий}1} + n_2 \cdot O_{\text{текущий}2} + n_3 \cdot O_{\text{текущий}3} + \dots + n_i \cdot O_{\text{текущий}i}$ , где

$O_{\text{текущий}1}$  – оценка за текущее компьютерное тестирование (базовый, минимальный уровень)

$O_{\text{текущий}2}$  – оценка за текущее компьютерное тестирование (высокий уровень освоения)

$O_{\text{текущий}3}$  – оценка за текущее компьютерное тестирование (повышенной сложности)

$O_{\text{текущий}4}$  – оценка за эссе

...

$O_{\text{текущий}i}$  – оценка за реферат, доклад и т.п.

$n_1, n_2, n_3, \dots, n_i$  - веса оценок за отдельные формы текущего контроля ( $O_{\text{текущий}1}, O_{\text{текущий}2}, O_{\text{текущий}3}, \dots, O_{\text{текущий}i}$ )

$n_1=0.6, n_2=0.2, n_3=0.1, n_4=0.1$

Сумма весов оценок за отдельные формы текущего контроля, которые учитываются в накопленной оценке, должна быть равна единице (нормализуются):

$$\sum n_i = 1$$

Способ округления накопленной оценки текущего контроля: **в пользу студента.**

**Результирующая оценка по дисциплине** (которая пойдёт в диплом и является критерием оц) рассчитывается следующим образом:

$O_{\text{результ}} = k_1 \cdot O_{\text{накопл}} + k_2 \cdot O_{\text{экс}}$ , где

$O_{\text{накопл}}$  – накопленная оценка по дисциплине

$O_{\text{экс}}$  – оценка за экзамен

$k_1$  – вес накопленной оценки по дисциплине

$k_2$  – вес экзаменационной оценки по дисциплине

Сумма весов ( $k_1 + k_2$ ) должна быть равна единице:  $\sum k_i = 1$ , при этом,  $0,2 \leq k_1 \leq 0,8$ . Вес итоговой аттестации не может быть менее 20% от всей дисциплины.

Для текущей дисциплины  $k_1 = 0,8$

Способ округления экзаменационной и результирующей оценок: среднее арифметическое.

2. Если по дисциплине в РУПе предусмотрен промежуточный контроль (в РУПе по дисциплине указано БОЛЕЕ одного экзамена)

Итоговая накопленная оценка по дисциплине рассчитывается следующим образом:

$O_{\text{накопленная Итоговая}} = (O_{\text{промежуточная 1}} + O_{\text{промежуточная 2}} + \dots + O_{\text{накопленная i}}) : \text{на число этапов}$ ,

$O_{\text{промежуточная 1}}$  – промежуточная оценка 1 этапа/модуля

$O_{\text{промежуточная 1}} = m_1 \cdot O_{\text{накопленная 1 этапа}} + m_2 \cdot O_{\text{промежуточный экзамен 1 этапа}}$

Сумма весов ( $m_1 + m_2$ ) должна быть равна единице, при этом,  $0,2 \leq m_1 \leq 0,8$

$O_{\text{промежуточная 2}}$  – промежуточная оценка 2 этапа/модуля

$O_{\text{промежуточная 2}} = m_3 \cdot O_{\text{накопленная 2 этапа}} + m_4 \cdot O_{\text{промежуточный экзамен 2 этапа}}$

Сумма весов ( $m_3 + m_4$ ) должна быть равна единице, при этом,  $0,2 \leq m_3 \leq 0,8$

$O_{\text{накопленная 1 этапа}}$ ,  $O_{\text{накопленная 2 этапа}}$  рассчитываются по приведенной выше формуле расчета накопленной оценки (за каждый этап)

$O_{\text{накопленная i}}$  – накопленная оценка последнего этапа/модуля перед итоговым экзаменом

$O_{\text{накопленная i}}$  рассчитывается по приведённой выше формуле расчёта накопленной оценки (для последнего этапа/модуля перед итоговым экзаменом)

**Результирующая оценка по дисциплине** (которая идёт в диплом и является одним из критериев оценивания достижения основного этапа освоения компетенции) рассчитывается следующим образом:

$O_{\text{результ}} = k_1 \cdot O_{\text{накопленная Итоговая}} + k_2 \cdot O_{\text{Итоговый экс}}$

$O_{\text{Итоговый экс}}$  – оценка за **ИТОГОВЫЙ** экзамен

Сумма весов ( $k_1 + k_2$ ) должна быть равна единице:  $\sum k_i = 1$ , при этом,  $0,2 \leq k_1 \leq 0,8$

Способ округления накопленных, промежуточных, экзаменационных и результирующей оценок: **среднее арифметическое**

- 3. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной деятельности.

В соответствии с описанием показателей и критериев оценивания, подробно описанные в пункте 2 этого документа, здесь приводится неполный список **примеров** тестовых заданий.

См. приложение 3.1 «Типовые контрольные задания», являющееся частью

рабочей программы дисциплины.

- 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Система текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов предусматривает решение следующих задач:

- оценка качества освоения студентами основной профессиональной образовательной программы (оцениваются знания, умения и навыки);
- аттестация студентов на соответствие их персональных достижений поэтапным требованиям соответствующей основной профессиональной образовательной программы;
- поддержание постоянной обратной связи и принятие оптимальных решений в управлении качеством обучения студентов на уровне преподавателя, кафедры, факультета и института целиком.

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация является основным механизмом оценки качества подготовки студентов (согласно требованиям ФГОС) и формой контроля учебной работы студентов.

Оценка качества подготовки студентов осуществляется в двух основных направлениях: оценка уровня освоения дисциплины и оценка компетенций студентов. Предметом оценивания являются знания, умения, компетенции обучающихся.

Промежуточная аттестация студентов проводится по учебной дисциплине в сроки, предусмотренные учебными планами и годовыми календарными учебными графиками в порядке, утверждённом в вузе.

Каждая компетенция формируется на всех этапах обучения студента в процессе изучения ряда дисциплин, а после, использования междисциплинарных знания для выполнения дипломной работы и практик.

Знания, умения и навыки постепенно формируют целевую компетенцию. Поэтому существенно отличаются и методы контроля промежуточной и итоговой оценки достижения компетенций.

Промежуточные методы контроля включают в себя автоматические и неавтоматические методы контроля, такие как тестирование или аттестация/не аттестация по выполнению требуемых видов работ.

С целью определения уровня овладения компетенциями, в заданные логикой преподавания дисциплины сроки проводится текущий и промежуточный контроль знаний, умений и навыков каждого обучающегося. Все виды текущего контроля осуществляются в соответствии с формой задания (см. п.2 «описание показателей и критериев оценивания...»).

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих условиях:

1. Периодичность проведения оценки (минимум 1 раз на каждую рассматриваемую тему в дисциплине).
2. Многоступенчатость: оценка (как автоматически с помощью ЭИОС или преподавателем) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекс мер по устранению недостатков.

3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.

- 5. Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций

Основным критерием итоговой сформированности любой компетенции является успешное завершение обучения студентом, выполнение и защита дипломной работы и государственного экзамена, прохождение и защита практик.

Успешное завершение дисциплины означает достижение очередного шага в формировании компетенции. Критерием успешного завершения дисциплины является как минимум выполнение всех обязательных требований (заданий) из перечня в пункте 2 этого документа. Критерии успешного завершения каждого из заданий определяются в самих заданиях. Примеры заданий можно посмотреть в п.3 этого документа.

Шкалы оценивания предусматривают детальный ответ на вопрос об уровне освоения дисциплины и, посредством оценивания процедур знаний, умений и навыков, показателей оценивания сформированности компетенции

# Что происходит?

## Тест№1 "Изменения"

### Общая группа

Продолжите верно утверждение, касающееся причин возникновения проблем в организации.

Проблемы являются проявлением  , вызванной .

Руководить необходимыми изменениями, сохраняя единство и целостность организации, — это задача...

- лидера (руководителя организации)
- стороннего специалиста
- каждого члена организации

В каком случае у организации возникают *аномальные* проблемы?

- Если организация переходит с одного жизненного этапа на другой, у нее возникают трудности.
- Если организация находится долго на одном этапе жизненного цикла.
- Если организация сопротивляется происходящим изменениям при переходе с одного этапа жизненного цикла на другой.

Продолжите верно утверждения.

Если молодая компания испытывает дефицит денежных средств, то путь ее развития

можно охарактеризовать как  Если при этом отсутствие средств вызвано неправильным финансовым планированием, то это  .

# Этап "Ухаживание"

## Тест№2 "Ухаживание"

### Общая группа

Продолжите верно утверждение.

На этапе "*Ухаживание*" , она существует

"Главное событие" этапа *Ухаживания* – это...(закончите фразу)

- формирование внутренней преданности идее бизнеса у основателя (инвесторов), которую на этом этапе он проверяет на других
- формирование преданности общей миссии организации у сотрудников, входящих в ее состав
- формирование преданности потребностям клиента; перестроение организации таким образом, чтобы сбыт продукта был эффективным

*Формирование преданности* необходимо на следующем (-их) этапе (-ах) жизненного цикла организации:

- на обоих этапах
- Младенчества
- Ухаживания

Основатель бизнеса должен быть в состоянии ответить на следующие вопросы, выберите самые главные из них:

- Когда мы должны это сделать?
- Почему мы это делаем?
- Как мы собираемся это делать?
- Кто собирается это делать?
- Что конкретно мы собираемся делать?

Когда (в какой момент) рождается компания (бизнес)?

- когда основатель компании принимает на себя риск
- когда оформляются и подписываются учредительные документы
- когда у компании появляются инвесторы

# Этап "Младенчество"

## Тест №3 "Младенчество"

### Общая группа

Организация, находящаяся на этапе *Младенчества*, ориентирована на

- продукт
- сбыт
- смену руководства

Выберите основные черты *организации-младенца*:

- нет талантливых лидеров, способных заменить основателей
- руководитель не хочет делиться своими полномочиями
- служебная иерархия проявляется крайне слабо
- вероятность возникновения ошибок в осуществлении продаж ничтожна

Продолжите верно утверждение.

Чем выше у *новой компании* объем продаж, тем  оборотного капитала ей требуется.

Что необходимо сделать основателям бизнеса, чтобы избежать *недостаточной капитализации* на этапе Младенчества?

- составить реалистичный бизнес-план
- взять краткосрочный кредит в банке
- проводить анализ доходов и издержек
- проводить еженедельный мониторинг потоков денежных средств

Какого стиля руководства придерживаются основатели организаций-младенцев?

- демократического
- нейтрального
- авторитарного

Что может послужить причиной *смерти компании в младенческом возрасте*?

(выберите все верные варианты)

- основатель теряет интерес к организации-младенцу и бизнесу в целом
- не удалось обеспечить достаточный приток денежных средств
- активность основной деятельности стабилизировалась
- руководитель-основатель потерял контроль над организацией

# Этап "Давай-давай!"

## Тест №4 "Давай-давай"

### Общая группа

Компания, находящаяся на этапе жизненного цикла "*Давай-давай!*", ориентирована на...

- покупателя
- сбыт
- продукт

Продолжите верно фразы.

Компании этапа "Давай-давай!" достаточно часто продают свои продукты по  ценам, которые  их издержки. У них непреодолимое стремление к  росту.

Что можно считать *нормальной проблемой* компании этапа "Давай-давай!"?

- отсутствие бизнес-идеи
- нехватка оборотных средств
- все проблемы являются приоритетными

Что понимается под ситуацией "*западня основателя*"?

- Фирмы не смогли создать систему административного управления и регламентировать статус лидера.
- Руководитель-основатель оставил свой пост и управление компанией перешло “в чужие руки”.
- Бизнес-идея основателя оказалась ошибочной и компания разорилась.

Продолжите верно фразы, касающиеся реорганизации систем управления.

Организации этапа «Давай-Давай»,  успешно децентрализованы.

Реальная децентрализация требует наличия .

# Этап "Юность"

## Тест №5 "Юность"

### Общая группа

Каковы основные проблемы при переходе компании от этапа "Давай-давай!" к этапу "Юности"?

- западня основателя
- смена целей
- делегирование полномочий
- смена руководства

Какая из ошибок руководителя на этапе "Юности" сначала является *нормальной*, а потом становится *патологической*?

- Руководитель делегирует свои положения подчиненным, но не осуществляет контроль выполнения своих распоряжений.
- Руководитель не делегирует свои полномочия сотрудникам, единолично решая все вопросы организации.
- Руководитель делегирует свои полномочия подчиненным, но при первых признаках ошибки восстанавливает централизацию своей власти.

Если основатель компании, находящейся на этапе "Юность", отходит от руководства, то для дальнейшего развития компании на его место должен прийти...?

- кто-то из инвесторов
- сотрудник отдела продаж
- профессиональный менеджер

В какую *новую цель* этапа “Юность” должна трансформироваться цель предыдущего этапа?

- “чем меньше, тем лучше”
- “чем лучше, тем больше”
- “чем больше, тем лучше”

Выберите из списка проблем этапа “Юности” (три) *аномальные*:

- Конфликты между партнерами или лицами, принимающими решения.
- Выплата завышенных зарплат с целью удержания работников.
- Премии за индивидуальные достижения, хотя организация несет убытки.
- Низкий моральный дух.
- Избыточное количество внутренних правил.

# Этап "Расцвет"

## Тест №6 "Расцвет"

### Общая группа

Организации этапа Расцвета должны иметь *"конституцию"* – неукоснительно соблюдаемый свод правил. Расположите в логической последовательности разделы такой *конституции*.

✚ Формы принятия решений (единогласное одобрение, поддержка большинства, одобрение председателя и т. д.).

✚ Возможность подачи апелляции.

✚ Объяснения, почему существует Конституция.

✚ Процедуры внесения поправок.

Каким образом японская система *ringi* находит баланс между контролем и креативностью?

- Для продвижения вперед необходимо получить подписи всех, кого затрагивает это решение и кто влияет на его принятие.
- В организации доминирует технократический подход, заставляющий ее разрабатывать продукты, не нужные рынку.
- Ни один руководитель не применяет право вето для подавления инициативы органа, принимающего решение.

Продолжите верно утверждения.

На этапе *Расцвета* у компании фокус на  реальный, но не

эксклюзивный. Они  делать все, что требуют от них клиенты.

На каком этапе жизненного цикла фирма может добиться одновременно и высоких доходов и высокой нормы прибыли?

- Давай-давай!
- Расцвет
- Юность

Какие *проблемы* у компании на этапе Расцвета выходят на первый план?

- подготовка менеджеров
- организация системы сбыта
- нехватка денежных средств
- большая загрузка работников

Этап развития компании "*Поздний расцвет/Спад*" лучше всего характеризует выражение:

- "Хочешь сделать хорошо – сделай сам"
- "Если неприятность может случиться, она случится"
- "Не сломалось – не чини"

Из списка выберите *нормальные* проблемы *Позднего расцвета/Спада*:

- Признаки ослабления предпринимательской активности.
- Нежелание принимать на себя риск.
- Недостаточная децентрализация.
- Не существует нормальных проблем старения.

# Признаки старения организации

## Тест №7 "Признаки старения"

### Общая группа

Где можно увидеть “симптомы” того, что организация выходит из состояния “Расцвета”?

- на собраниях коллектива
- в финансовых отчетах
- это невозможно увидеть

Выберите верные варианты ответа, соответствующие *растущим* и *стареющим* компаниям.

Протекающие в компании процессы	Соответствующий тип компании
Результаты превосходят ожидания	<input type="checkbox"/> стареющая компания
Политической властью обладают отделы маркетинга и сбыта	<input type="checkbox"/> стареющая компания
Запрещено все, что не разрешено	<input type="checkbox"/> стареющая компания
Возможности рассматриваются как проблемы	<input type="checkbox"/> стареющая компания
Организация нуждается в консультантах	<input type="checkbox"/> стареющая компания

Распределите верно власть и ответственность между отделами *организации, прошедшей этап Расцвета*.

**Власть в организации принадлежит отделам:**

- сбытовому
- производственному
- финансовому
- юридическому

**Ответственность за результаты несут отделы:**

- маркетинговый
- контроля качества
- финансовый
- сбытовой

Продолжите верно утверждение.

На этапе Старения руководство компанией можно охарактеризовать следующей фразой:

- “Народ заслуживает руководителей, которых он имеет”
- “Требуется смена руководства и смена системы управления”
- “Лидер ведет сотрудников за собой, самостоятельно определяя стиль руководства”

На каком этапе развития компании ее цель можно сформулировать как: *“Прибыль важнее сбыта”*?

- период роста
- период старения
- период юности

Какие интересы преобладают у компании на этапе Старения?

- денежные средства имеют первостепенное значение
- доминирующую роль играют внешние заинтересованные группы
- интересы клиентов выходят на первое место
- значение имеют лишь собственные интересы основателей

Каким образом достигается рост прибыли в компании, находящейся на этапе Старения?

- за счет снижения себестоимости продукции
- за счет стимулирования сбыта и увеличения объема продаж
- за счет сокращения затрат на рекламу, стимулирование сбыта, исследований и новых разработок

# Этап "Аристократизм"

## Тест № 8 "Аристократизм"

### Общая группа

Как вы думаете, организация какого этапа жизненного цикла может иметь такую обстановку помещения для совещаний?



- компания в "Расцвете"
- компания-Аристократ
- компания этапа Юности

Закончите верно утверждения.

Работники обращаются друг к другу по имени, когда организация находится на этапе	Давай-Давай
Исключительно по фамилии на совещаниях называют друг друга сотрудники компаний	"Юношей"
И имя и фамилию используют, обращаясь друг к другу, сотрудники компаний на этапе	Давай-Давай
Нецензурные обращения друг к другу могут позволить себе работники этапа	Юности

Продолжите верно утверждения, касающиеся коммуникации между сотрудниками, соотнесите их с определенными этапами жизненного цикла.

Разговоры краткие, гораздо важнее – действия, которые говорят сами за себя	этап Младенчества
Сотрудники занимаются бесконечной интерпретацией того, кто, что и как сказал	этап Юности
Коммуникации ясные, слова всегда обдумываются, задания ставятся на выполнимом уровне	этап Ухаживания
Менеджеры предпочитают визуальные материалы и письменные коммуникации	этап Аристократизма

Компании-Аристократы обычно увеличивают доходы (иногда путем прямого повышения цен), но редко сокращают расходы. Если они все таки решаются “взяться” за снижение затрат, то какие мероприятия они проводят?

- сокращают персонал
- снижают себестоимость продукции за счет новых технологий
- снимают с производства некоторые продукты

Аристократические организации используют свои денежные средства для

обеспечения *роста извне*: приобретают и поглощают другие компании. На каком этапе развития жизненного цикла должна находиться организация, чтобы компания-аристократ захотела ее приобрести?

- на этапе “Давай-давай!”
- на этапе Расцвета
- на этапе Юности

# Этап "Окончательный упадок"

## Тест№9 "Окончательный упадок"

### Общая группа

Каковы перспективы развития организации *этапа "Салем-Сити"*?

- возврат к позднему Расцвету
- новый старт с этапа Младенчество
- банкротство
- перерождение в бюрократическую организацию, субсидируемую государством

Выберите элементы, являющиеся основными чертами *Бюрократической организации*:

- представляет собой богатые и привлекательные цели для поглощения
- заставляет своих клиентов разрабатывать тщательно продуманные пути обхода или преодоления существующих препятствий
- изолируется от внешней среды, фокусируясь на себе самой
- не обладает чувством контроля
- тратит деньги на системы контроля, премии и бонусы

С какой целью создаются *ритуалы* и правила в бюрократической организации?

- для поддержания корпоративного духа
- для имитации/замены реальных действий
- для выхода из кризиса управления

Продолжите верно утверждения о бюрократической организации.

Бюрократии  на клиентов и их потребности.

Эти организации  информацией о структуре своих затрат.

У них  оценок эффективности, сделанных на основе результатов работы на рынке.

*Организационная смерть* определяется как...

- отсутствие эффективной системы управления.
- отсутствие ресурсов для вознаграждения работников организации за их труд.
- отсутствие выручки за производимые товары, оказываемые услуги.

Выберите верные утверждения, характеризующие особенности определения этапа жизненного цикла.

- Отдел маркетинга практически всегда может находиться на этапе “Давай-давай!”
- Разные отделы организации могут находиться на разных этапах жизненного цикла.
- Определить этап жизненного цикла организации невозможно.

# Инструменты анализа организационного поведения

## Тест №10 "Инструменты анализа"

### Общая группа

В чем состоит смысл *постулата Адизеса*?

- Каждая организация – это живая система, стремящаяся к продуктивности и эффективности, двигающаяся к этапу Расцвета.
- Каждая организация представляет собой живую систему, проходящую обязательно все этапы жизненного цикла: от Ухаживания до Смерти.
- Практически все организации представляют собой самоорганизующиеся системы, стремящиеся к минимизации затрат и персонала.

Выберите *роли менеджмента*, которые (согласно постулату Адизеса) необходимо успешно реализовать организации в процессе жизни:

- интегрирующая
- направляющая
- контрольная
- мотивационная
- административная
- предпринимательская

Верная реализация какой из управленческих ролей делает организацию *эффективной в краткосрочной перспективе?*

- роль P (Purposeful)
- роль A (Administrative)
- роль I (Integrative)
- роль E (Entrepreneurial)

Найдите соответствие между ролями и решаемыми управленческими вопросами.

**Кто наши клиенты? Какие их потребности наша организация будет удовлетворять?**

- роль E (Entrepreneurial)
- роль P (Purposeful)
- роль I (Integrative)
- роль A (Administrative)

**Как могут измениться потребности наших клиентов в будущем? Что в перспективе может произойти на рынке?**

- роль A (Administrative)
- роль I (Integrative)
- роль P (Purposeful)
- роль E (Entrepreneurial)

**Происходят ли события в организации в правильной последовательности?**

- роль P (Purposeful)
- роль E (Entrepreneurial)
- роль A (Administrative)
- роль I (Integrative)

### Нуждаетесь ли вы в поддержке сотрудников как лидер организации?

- роль P (Purposeful)
- роль E (Entrepreneurial)
- роль I (Integrative)
- роль A (Administrative)

Что представляет собой *Интеграция* с позиции управленческих ролей?

- Превращение организационного сознания из органического в механистическое.
- Превращение организационного сознания в инструмент надежного целеполагания.
- Превращение организационного сознания из механистического в органическое.

*Фирма производит высокотехнологичный программный продукт, однако рынок его не покупает. Скорее всего фирма не очень хорошо представляет себе потребности своих покупателей...*

Эта ситуация характеризует конфликт ролей (выберите):

- P-A
- P-I
- A-I

Может ли организация быть продуктивной *в краткосрочной перспективе* только за счет роли **I** без использования роли **A**?

- не может
- может
- возможны оба варианта

# Предсказание жизненного цикла компании

## Тест №11 "Предсказание жизненного цикла"

### Общая группа

Может ли организация с самого начала “жизни” иметь все четыре **( P, A, E и I )** развитые управленческие роли?

- нет
- только три роли (без I)
- да

В *каких случаях* при освоении управленческих ролей организация может “застрять” в развитии?

- если организация находится в состоянии перехода с одного этапа жизненного цикла на другой
- если организация не может освоить новую управленческую роль
- если все роли успешно освоены
- если организация не может справиться с несовместимостью управленческих ролей

Неправильным освоением каких управленческих ролей характеризуется ситуация *”западня основателя”*?

- роль А
- роль Р
- роль Е
- роль I

Каким “управленческим набором” характеризуется этап жизненного цикла “Увлечение”?

- Раеі
- 00Е0
- раЕі

Найдите соответствие между этапами жизненного цикла и набором управленческих функций.

**РаЕі**

- Давай-давай!
- Расцвет
- Бюрократия

**раЕі**

- Ухаживание
- Младенчество
- Увлечение

**Раеі**

- Давай-давай!
- Младенчество
- Ухаживание

### **Р000**

- Младенчество
- Смерть в младенческом возрасте
- Давай-давай!

### **Р0Е0**

- Западня основателя
- Смерть в младенческом возрасте
- Аристократия

### **рАЕі**

- Юность
- Давай-давай!
- Расцвет

### **РАЕІ**

- Спад
- Расцвет
- Развод

### PAei

- Смерть в младенческом возрасте
- Упадок
- Юность

### pAei

- Аристократия
- Поздний расцвет
- Развод

### 00A0

- Аристократизм
- Смерть
- Бюрократизм

# Управленческие роли и жизненный цикл

## Тест №12 "Управленческие роли и жизненный цикл"

### Общая группа

Сочетание управленческих ролей **paEi** описывает этап  и характеризуется следующей ситуацией на практике:

- смерть в младенческом возрасте
- постоянное внедрение инноваций без внимания к результатам
- здоровое младенчество

*Аномальное развитие* организации на этапе "Давай-давай!" наблюдается в том случае, когда...

- компании не удастся развить интеграционную роль (I)
- компании не удастся гармонично сочетать роли P и E
- компании не удастся развить административную роль (A)

Какими управленческими "формулами" можно проиллюстрировать *этап Юности*?

- PAei
- PaEI
- pAEi
- paEi

Продолжите верно утверждения.

Функция **I** должна быть передана от индивида к организации.

Организация должна интегрироваться благодаря систематизирующей функции **P**.

Функция **I** без функции **P** может в результате привести к исчезновению организации.

Утрата (или ослабевание) какой из управленческих ролей приводит организацию от *Расцвета* к старению?

- Роли **E**
- Роли **P**
- Роли **I**

Продолжите верно фразу.

Ослабевание управленческой роли **E** выражается в...

- в усилении роли **I**
- в усилении роли **A**
- в ослабевании роли **P**

Какой этап жизненного цикла корпорации характеризует ситуация, когда из всего набора “управленческих ролей” остается лишь *административная* (**A**) роль?

- Салем-Сити
- Бюрократизм
- Смерть

# Способность организации решать проблемы

## Тест №13 "Способность решать проблемы"

### Общая группа

Что понимается под *полномочиями* в теории об управлении жизненным циклом корпорации Адизеса?

- Право реализовать решение на практике, сказать «да» и «нет» предполагаемому изменению.
- Возможность реализовать решение руководства на практике при условии прямого делегирования полномочий конкретному исполнителю.
- Список обязанностей, соответствующий определенной должности и уровню образования.

Выберите из списка *источники управленческой энергии*:

- деньги
- влияние
- власть
- полномочия

*"Сотрудники отдела продаж компании N всегда с энтузиазмом воспринимают идеи и предложения своего руководителя – Петра Степановича, поскольку он в коллективе считается самым высоким профессионалом, и небезосновательно, он призера национальной премии "Менеджер по продажам – 2013"..."*

О проявлении какого вида *управленческой энергии* здесь идет речь?

- оказывающие влияние полномочия (ia)
- косвенная власть (ip)
- наделенная полномочиями власть (ap)

*”В это сентябрьское утро руководитель отдела продаж №3 туристической фирмы собрал трех своих сотрудников и поставил их перед фактом: новогодние туры должны начать дорожать. Каждый из работников мог аргументировано возразить начальству, но все предпочли промолчать. Руководитель офиса №3 был племянником директора и его побаивались...”*

Какой вариант сочетания *управленческих энергий* здесь наблюдается?

- косвенная власть
- оказывающие влияние полномочия
- власть, наделенная полномочиями

В успешно работающей организации сотрудники, образующие САРІ компании, должны выработать взаимное доверие и видение своей совместной работы, что соответствует формированию следующей *управленческой роли*:

- роли А (административной)
- роли І (интеграционной)
- роли Е (“предпринимательской жилки”)

Продолжите верно фразы, касающиеся функционирования управленческой энергии на различных этапах жизненного цикла компании.

Основные *полномочия* сосредоточены в руках одного человека в компаниях, достигших этапа

Вся *реальная власть* находится у основателя компании —  —

человека, наиболее преданного организации.

*Власть институционализируется и персонифицируется* на этапе  :

уточняются границы полномочий каждого топ-менеджера, совета директоров, исполнительного комитета.

Чтобы гармонизировать полномочия и ответственность, сотрудники организаций борются с *неопределенностью*. На каких этапах жизненного цикла организации неопределенность особенно высока?

- “Давай-давай”
- Бюрократия
- Младенчество
- Юность

Продолжите верно фразы, касающиеся власти, ответственности и полномочий на различных этапах жизненного цикла организации.

Ситуация	Этап жизненного цикла
Власть и полномочия разделяются на этапе	<input type="text" value="Младенчества"/>
Власть передается на более низкие уровни управления, а полномочия находятся на более высоких на этапе	<input type="text" value="Аристократизма"/>
Власть, обладающая полномочиями практически не различима, обязанности сокращаются – соответственно изменяются и полномочия. Это этап	<input type="text" value="Аристократизма"/>

Когда компания находится на этапе своего *Расцвета*, у кого находится наиболее *эффективное сочетание власти, полномочий и влияния: СAPI?*

- у внешних субъектов: государства, банков, инвесторов
- у основателя компании
- у исполнительного комитета

# Причины старения организаций

## Тест №14 "Причины старения организаций"

### Общая группа

Закончите верно фразу.

Поведение предпринимательства (управленческой роли E) в течение жизненного цикла организации...

- не изменяется (уровень E организация получает вместе с идеями и энтузиазмом основателя в период Ухаживания)
- изменяется аналогично жизненному циклу организации (единственный пик приходится на этап Расцвета)
- постоянно изменяется: на разных этапах бывают подъемы и спады, вплоть до существования в скрытой форме

По мнению Адизеса на осознание *предпринимательства* влияет *несоответствие между ожидаемым и желаемым*, которое, в свою очередь, зависит от ряда человеческих и организационных факторов. Эти факторы являются

исключительно внутренними

и находятся

под прямым контролем

организации.

К *человеческим* факторам относят:

- ментальный возраст руководства
- функциональность стиля руководства
- воспринимаемый относительный рост продаж
- функциональность организационной структуры

К *организационным* факторам относят следующие:

- функциональность организационной структуры
- возрастно-половой состав топ-менеджмента
- функциональность стиля руководства
- воспринимаемая относительная рыночная доля

Что является проявлением *ментального возраста руководства* стареющей организации?

- Люди, контролирующие организацию, принимают ожидаемое как желаемое.
- Люди, контролирующие организацию, хотят получить от нее что-то более качественное.
- Люди, контролирующие организацию, хотят получить для нее чего-то большего.

Что понимается под *функциональностью стиля руководства*?

- Механический перенос руководителем организации с этапа, на котором имелись проблемы, на новый “беспроблемный” этап.
- Силье руководства, обеспечивающий переход с одного этапа жизненного цикла на другой, позволяющий решить как прошлые проблемы так и будущие.
- Силье руководства, обеспечивающий ситуацию, когда коллектив на этапе Расцвета заслуживает тех лидеров, которых он имеет.

Найдите соответствие между сложившейся в компании ситуацией и типом “кризиса менеджмента”.

<p>Этот руководитель очень аккуратен в делах, на его столе царит минимализм и упорядоченность; трудовой режим соблюдается неукоснительно. Регулярно собираются сотрудники для проведения различного рода обсуждений. Все происходит строго по инструкции.</p>	<p>P000</p>
<p>Руководитель организации постоянно занят разрешением текущих кризисов; в его фирме нет делегирования полномочий — он все делает сам, допоздна засиживаясь над заваленным бумагами столом. Он трудолюбив, реагирует на все возникающие проблемы, но, увы, не умеет их прогнозировать...</p>	<p>0A00</p>
<p>Руководитель ловит различные “течения”, стараясь оставаться в положении, когда не надо высказывать свое мнение. Подчиненные выполняют роль информаторов.</p>	<p>00E0</p>
<p>Руководитель появляется на работе и исчезает по своему собственному замыслу. Поэтому сотрудники начеку все 24 часа в сутки, 365 дней в году, они всегда готовы к собраниям, держа в голове массу цифр и информации. Но даже при такой подготовке они чаще всего “опаздывают”, потому что его мнение уже успело поменяться.</p>	<p>000I</p>

Как вы уже знаете, существуют нормальные и аномальные конфликты.

*Нормальный* конфликт побуждает организацию развивать те качества, которые ей необходимы для продолжения своего функционирования.

В таком конфликте организация исследует различия, порождающие проблемы.

*Аномальный* конфликт заставляет организацию топтаться на месте, не давая организации исследовать различия и перспективы.

Продолжите верно утверждения, касающиеся стиля руководства, лидерства и его особенностей.

Стиль лидера является <i>моделью</i> развития организации	следующего этапа
<i>Руководитель</i> организации должен являться	лидером
Лидеры в организации наиболее <i>уязвимы политически</i> на этапе	Аристократизма

Компания имеет *воспринимаемую относительную долю рынка* с коэффициентом  $0,5$ . Таким образом, если ее ближайший конкурент контролирует  $50\%$  рынка, то ее собственная рыночная доля составляет  %.

# Структурные причины старения

## Тест №15 "Структурные причины старения"

### Общая группа

По мнению Адизеса *структура* включает в себя несколько *подсистем*. Выберите верные варианты из списка ниже:

- структура вознаграждений
- структура полномочий
- структура обязанностей
- структура власти

Найдите соответствие между базовыми отделами организации и ролями менеджмента, которые описывают их ориентацию.

Отдел сбыта	PAei
Отдел маркетинга	Pael
Бухгалтерия	pAEi
Юридический отдел	pAEi

Выберите верное утверждение, увязывающее понятия *структуры организации* и *стратегии* ее развития.

- Стратегию и структуру определяет проактивный лидер организации.
- Структура определяет стратегию, а не стратегия структуру.
- Стратегия определяет структуру, а не структура стратегию.

Выберите верные утверждения, касающиеся структурирования растущих и стареющих организаций.

- Стареющие компании должны отделить функции А, объединив функции директоров основных направлений с Е.
- Растущие компании должны структурироваться вокруг Р и Е.
- Стареющие компании во избежание потери Е должны структурироваться вокруг А.
- Растущие компании должны структурироваться для защиты А и противодействия Е.

Что такое *организационный колониализм*?

- Ситуация, при которой подразделения фирмы, находящиеся на более молодых этапах развития, подчиняются более “взрослым” отделам.
- Ситуация, при которой директора по различным направлениям подчиняются единому директору-лидеру.
- Новая организационная структура организации, являющаяся формой эдхократии.

При каких условиях встречается *организационный колониализм*?

- при условии, что в компании несколько центров прибыли
- может возникнуть в любых условиях
- при условии, что компания достигла стадии Аристократизма

# Как вырастить здоровую организацию

## Тест №16 "Организационная терапия"

### Общая группа

Чем отличается движение организации по *оптимальному пути* от *типичного пути* с позиции освоения управленческих ролей PAEI?

- Организация пытается достичь одновременного сбалансированного развития всех четырех управленческих ролей: PAEI.
- Организация последовательно овладевает каждой из управленческих ролей в следующем порядке:  $E \rightarrow A \rightarrow P \rightarrow I$ .
- Отличается "набором" проблем, что никак не связано с PAEI: на оптимальном пути нет ни нормальных, ни аномальных проблем.

*"Завод – производитель электрических выключателей долгое время являлся лидером на российском рынке, постоянно наращивая объемы производства и продаж. Но спустя десять лет на этом рынке появились новые производители, кроме того – китайские автоматические выключатели стали не менее высокого качества, а продавались по более низким ценам. Тем не менее, завод так существенным образом и не поменял ни линейку своих изделий, ни технологию..."*

О какой *дизинтеграции* в данном случае идет речь?

- внешней
- внутренней
- административной

Расходование организационной энергии на решение внутренних проблем фирмы –

это...

- “внешний маркетинг”
- антикризисное управление
- “внутренний маркетинг”

В чем заключается роль *организационного терапевта*?

- провести внутреннюю и внешнюю дезинтеграцию
- провести консалтинг по процессам
- осуществить внутреннюю и внешнюю интеграцию

Кто такие *организационные симбергисты*?

- сотрудники института Адизеса; люди применяющие симбергетическую методологию
- сотрудники внутри исследуемой организации, отвечающие за интеграционные изменения
- топ-менеджмент, не способный эффективно управлять организацией, пережившей этап Расцвета

# Лечение организаций на типичном пути: метод учета непредвиденных обстоятельств

## Тест №17 "Организации на типичном пути: что делать?"

### Общая группа

Выберите верные утверждения.

Каковы основные (три) рекомендации организациям для преодоления проблем этапа *Младенчества*?

- Распределение заданий между сотрудниками организации, возложение ответственности на руководителей проектов, стратегическое планирование.
- Планирование денежных потоков, формирование "простых" заданий для решения текущих проблем.
- Смена руководства, если нет возможности дальнейшего развития предпринимательского потенциала.
- Формирование совета директоров из сотрудников организации.
- Формирование совета директоров из внешних контрагентов: банкиров, инвесторов.

Выберите верные утверждения.

Каковы основные (четыре) "симбергетические" рекомендации компаниям, достигшим этапа *"Давай-давай!"*?

- Роль симбергиста в такой организации – показать, что следует делать.
- Роль симбергиста в такой организации – показать, что ей не следует делать.
- Не следует заниматься новыми видами деятельности, особенно если нет опыта работы в новой сфере.
- Поскольку компания нацелена на результат, задания должны быть “сложными и важными”, приносящими ощутимую выгоду.
- Привлечение исполнительного директора для гармоничного развития Е во всех подсистемах организации.
- Развивать навыки командной работы.

*На каком этапе жизненного цикла* организация должна сформировать корпоративную культуру, поощряющую сотрудничество, самодисциплину, взаимное доверие и уважение, чтобы избежать аномальных проблем в будущем?

- Юности
- “Давай-давай!”
- Расцвета

Что понимается под *организационной семьей*?

- Две-три организации, входящие в семью, проходят кругооборот: от рождения до смерти, потом круг начинается заново на средства от ликвидации последней из фирм.
- Организация существует в виде портфеля организационных единиц: отдельно взятая единица стареет, а их общая совокупность – нет.
- Форма организационного колониализма: компании, находящиеся на этапах Младенчества и «Давай-Давай» принадлежат Аристократу.

Выберите верные утверждения.

Каковы основные (три) направления “лечения” организаций, находящихся на этапе *Юности*?

- Институционализация управленческой роли Е.
- Симбергист не приступает к реорганизации компании, если не ясно, кто кому подчиняется и какова система стимулирования.
- Усиление управленческой роли Р.
- Персонификация управленческой роли Е.
- Реструктуризацию компании должен проводить основатель (а не внешний специалист – симбергист).
- Усиление управленческой роли А в правильно выбранные моменты времени.

Выберите (три) верных утверждения.

Что происходит с компанией на этапе *Расцвета*, какие действия менеджмента и симбергиста здесь необходимы?

- Поддержание управленческой роли Е за счет “запуска” фирм-сателлитов (дочерних компаний).
- Децентрализация полномочий.
- Выдаваемые симбергистом задания требуют определения границ децентрализации.
- Симбергист не участвует в организационных процессах – он наблюдает со стороны.
- Делегирование полномочий на более низкие уровни управления.

Выберите верные утверждения.

Каковы основные (три) проблемы компаний на этапе *Упадка* и как с этим бороться?

- Организация все еще достаточно гибкая для того, чтобы сменить стиль руководства.
- Если причиной старения является ментальный возраст руководства, следует пригласить управленца ментально более молодого.
- Синергист должен помочь восстановить панорамное видение будущего: внешней среды, возможностей, стратегических целей.
- Синергисту следует сосредоточиться на решении текущих задач, чтобы “затормозить” организационный закат.
- “Трансплантация” менеджмента особенно болезненна, поскольку компания долгое время находится в “своей колее”.

С какой целью при “лечении” компании-Аристократа симбергист прибегает к *групповой диагностике* и в чем она заключается?

- Создается целевая группа из «диссидентов», которую должен возглавить руководитель-предприниматель из сотрудников компании.
- Все участники говорят о проблемах компании, чтобы поставить перед фирмой новые цели.
- Все участники говорят о проблемах компании, чтобы стала очевидна и понятна необходимость изменений.

Выберите верные утверждения (их три), касающиеся лечения компании этапа *Салем Сими*:

- Прекратить отток денежных средств.
- Сосредоточить комбинацию власти, полномочий и ответственности: CAPI, вокруг работающих групп (или группы).
- Сосредоточить комбинацию власти, полномочий и ответственности: CAPI, в руках одного человека.
- Продать неприбыльные подразделения.

Какие варианты “лечения” предусмотрены симбергистами для организаций, находящихся *на этапе “Смерть” (0000)*?

- Никаких вариантов не предусмотрено, на этом этапе ничего сделать нельзя.
- Усиление интеграции в сочетании с административными мероприятиями (развитие ролей I и A).
- Усиление управленческой роли P.

# Организации на оптимальном пути

## Тест №18 "Оптимальный путь"

### Общая группа

С реализации какой из управленческих ролей, по мнению Адизеса, начинается движение организации по *оптимальному пути*?

- роли Е, поскольку с нее начинается любое предпринимательство (бизнес)
- роли I, отвечающей за взаимосвязь, осведомленность и осознание сотрудников
- роли А, так как именно она отвечает за "упорядоченное" объединение людей, что и необходимо для компании

В чем заключается *Закон организационной трансформации*?

- Каждая система стремится быть эффективной и продуктивной в краткосрочной и в долгосрочной перспективе.
- Каждая корпорация стремится достичь с минимальным количеством аномальных ошибок этапа Расцвета.
- Любая организация не может избежать этапа Смерти.

Гарантирует ли духовность, забота об окружающей среде и человечестве (*развитая роль I*) постоянное нахождение компании на этапе Расцвета?

- не всегда, как повезет: многие такие компании этапа Расцвета так и не достигают
- да, безусловно
- нет, развитая связка “E-I” ничего не гарантирует, необходимо развивать все управленческие роли

Расположите в логической последовательности этапы развития управленческих функций организации, находящейся на *оптимальном пути*:

⊕ PAeI

⊕ PAEI

⊕ pAEI

⊕ paeI

⊕ paEI