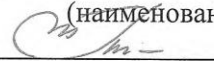


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Комсомольский-на-Амуре государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета энергетики и управления

(наименование факультета)

 А.С. Гудим

(подпись, ФИО)

« 08 » 09 20 20 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Менеджмент»

Направление подготовки	38.03.02 «Менеджмент»
Направленность (профиль) образовательной программы	«Проектирование, организация и администрирование бизнеса»
Квалификация выпускника	«бакалавр»
Год начала подготовки (по учебному плану)	«2020»
Форма обучения	«очная»
Технология обучения	традиционная

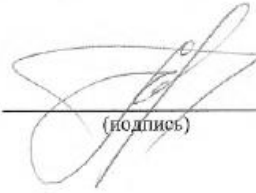
Курс	Семестр	Трудоемкость, з.е.
«1»	«2»	«4»

Вид промежуточной аттестации	Обеспечивающее подразделение
«Экзамен»	Кафедра «ММГУ»

Комсомольск-на-Амуре 2020

Разработчик рабочей программы:

Старший преподаватель
(должность, степень, ученое звание)



А.С. Бянкин
(ФИО)

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой
"Менеджмент, маркетинг и государственное управление"
(наименование кафедры)



И.Г. Усанов
(ФИО)

1 Общие положения

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.01.2016 № 7, и основной образовательной программы подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Задачи дисциплины	- сформировать знания теоретических основ в области менеджмента; - дать целостное представление об элементах организации и процессе управления, функциях управления, руководстве и обеспечении деятельности организации; - сформировать умения и навыки решения практических и теоретических вопросов менеджмента, функционирования и развития организаций.
Основные разделы / темы дисциплины	Методологические основы менеджмента. Природа и состав функций управления. Формы организации системы менеджмента. Управление персоналом как подсистема менеджмента. Управленческие решения в системе менеджмента. Коммуникационные процессы в управлении.

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами образовательной программы

Процесс изучения дисциплины «Менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и основной образовательной программой (таблица 1):

Таблица 1 – Компетенции и планируемые результаты обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	Перечень знаний	Перечень умений	Перечень навыков
Общепрофессиональные			
ОПК-3 - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Знать: сущность менеджмента, основные этапы эволюции управленческой мысли;	Уметь: использовать базовые функции управления;	Владеть: понятийным аппаратом менеджмента.
	Знать: формы организации (организационные структуры) в системе менеджмента;	Уметь: проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;	Владеть: методами принятия решений и способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;

	Знать: социально-психологические аспекты управления человеческими ресурсами.	Уметь: использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для разработки стратегий управления человеческими ресурсами.	Владеть: современными технологиями управления персоналом.
--	---	---	--

3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» изучается на 1 курсе во 2 семестре.

Дисциплина входит в состав блока 1 «Дисциплины (модули)» и относится к «Базовой части».

Знания, умения и навыки, сформированные на первоначальном этапе освоения компетенции ОПК-3 при изучении дисциплины «Менеджмент», будут востребованы при изучении дисциплины «Исследование и проектирование систем управления» в 5 семестре.

Входной контроль не проводится.

4 Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4 з.е., 144 акад. час.

Распределение объема дисциплины (модуля) по видам учебных занятий представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий

Объем дисциплины	Всего академических часов
Общая трудоемкость дисциплины	144
Контактная аудиторная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего	64
В том числе:	
занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками)	32
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	32
Самостоятельная работа обучающихся и контактная работа , включающая групповые консультации, индивидуальную работу обучающихся с преподавателями (в том числе индивидуальные консультации); взаимодействие в электронной информационно-образовательной среде вуза	44
Промежуточная аттестация обучающихся – «Экзамен»	36

5 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)

с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебной работы

Таблица 3 – Структура и содержание дисциплины (модуля)

Наименование разделов, тем и содержание материала	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)			
	Контактная работа преподавателя с обучающимися			СРС
	Лекции	Семинарские (практические занятия)	Лабораторные занятия	
Раздел 1. Методологические основы менеджмента				
Тема 1. Сущность, цели, задачи принципы менеджмента. Организация как объект менеджмента. Внутренняя и внешняя среды организации	2	2		3
Тема 2. Эволюция управленческой мысли. Современная система взглядов на управление	2	2		3
Раздел 2. Природа и состав функций управления				
Тема 1. Природа, состав и содержание функций менеджмента	1	-		2
Тема 2. Планирование и прогнозирование как функции менеджмента.	1	-		2
Тема 3. Сетевое планирование в управлении организацией	2	4		4
Тема 4. Организация, контроль и регулирование как функции управления.	2	2		3
Тема 5. Мотивация как функция управления. Мотивационный процесс и его стадии. Теории мотивации.	2	2		3
Раздел 3. Формы организации системы менеджмента				
Тема 1. Понятие организационной структуры управления. Связи в структуре управления.	2	2		2
Тема 2. Типы организационных структур, их достоинства и недостатки.	2	2		4
Тема 3. Проектирование организационных структур управления	2	2		4
Раздел 4. Управление персоналом как подсистема менеджмента				
Тема 1. Групповая динамика и руководство	2	2		2
Тема 2. Понятие и сущность руководства и лидерства.	2	2		2
Тема 3. Методы управления	2	2		2
Тема 4. Стили управления	2	2		2

Наименование разделов, тем и содержание материала	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)			
	Контактная работа преподавателя с обучающимися			СРС
	Лекции	Семинарские (практические занятия)	Лабораторные занятия	
Тема 5. Конфликты в организациях: сущность, природы, влияние на результаты работы. Управление конфликтами в организации	2	2		2
Раздел 5. Управленческие решения в системе менеджмента				
Тема 1. Понятие, природа и классификация организационных решений. Требования, предъявляемые к решениям. Методы разработки и принятия решений.	2	2		2
Раздел 6. Коммуникационные процессы в управлении				
Тема 1. Коммуникации в организации: сущность, виды. Коммуникационный процесс и его стадии. Помехи в коммуникациях. Пути улучшения коммуникаций.	2	2		2
ИТОГО по дисциплине	32	32	-	44

6 Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)

При планировании самостоятельной работы студенту рекомендуется руководствоваться следующим распределением часов на самостоятельную работу (таблица 4):

Таблица 4 – Рекомендуемое распределение часов на самостоятельную работу

Компоненты самостоятельной работы	Количество часов
Изучение теоретических разделов дисциплины	15
Подготовка к занятиям семинарского типа	15
Подготовка и оформление расчетно-графической работы	14
Итого	44

7 Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации представлен в Приложении 1.

Полный комплект контрольных заданий или иных материалов, необходимых для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), практике хранится на кафедре-разработчике в бумажном и электронном виде.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (мо-

дуля)

8.1 Основная литература

1. Виханский, О. С. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 656 с. // ZNANIUM.COM : электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.znanium.com/catalog.php>, ограниченный. – Загл. с экрана.

2. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для студентов ву-зов / под ред. М. М. Максимцова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 343 с. // ZNANIUM.COM : электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.znanium.com/catalog.php>, ограниченный. – Загл. с экрана.

3. Герчигова, И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / И. Н. Герчигова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 511 с. // ZNANIUM.COM : электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.znanium.com/catalog.php>, ограниченный. – Загл. с экрана.

8.2 Дополнительная литература

1. Маслова, Е. Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 336 с.

2. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум / Л. А. Васильева [и др.]. – М. : Русайнс, 2015. – 148 с. // IPRbooks : электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48912.html>, ограниченный. – Загл. с экрана.

3. Минько, Э. В. Организации производства и менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э. В. Минько, А. Э. Минько. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 136 с. // IPRbooks : электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/70614.html>, ограниченный. – Загл. с экрана.

4. Борискина, Т. Б. 454 вопроса по менеджменту : учеб. пособие / Т.Б. Борискина, О.С. Пескова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 100 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). . // ZNANIUM.COM : электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.znanium.com/catalog.php>, ограниченный. – Загл. с экрана.

5. Райченко, А. В. Административный менеджмент : учебник / А.В. Райченко. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 416 с. — (Учебники для программы МВА).// Райченко, А. В. Административный менеджмент : учебник / А.В. Райченко. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 416 с. — (Учебники для программы МВА).// ZNANIUM.COM : электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://www.znanium.com/catalog.php>, ограниченный. – Загл. с экрана.

8.3 Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Для успешного выполнения всех разделов самостоятельной работы учащимся рекомендуется использовать следующее учебно-методическое обеспечение:

Методические указания к изучению дисциплины для подготовки бакалавров по направлениям 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» очной формы обучения/ сост.: А.С. Бянкин – Комсомольск - на - Амуре: ФГБОУ ВО «КнАГУ», 2020. – 32 с.

8.4 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

1 Электронно-библиотечная система ZNANIUM.COM. Договор № 4378 эбс ИКЗ 20 1 2727000769 270301001 0006 001 6311 000 от 17 апреля 2020 г.

2 Электронно-библиотечная система IPRbooks. Лицензионный договор № ЕП 44/13 на предоставление доступа к электронно-библиотечной системе IPRbooks ИКЗ 20 1 2727000769 270301001 0005 001 6311 000 от 27 марта 2020 г.

3 Электронно-библиотечная система eLIBRARY.RU (периодические издания) Договор № ЕП 44//12 на оказание услуг доступа к электронным изданиям ИКЗ 20 1 2727000769 270301001 0008 001 6311 000 от 02 марта 2020 г.

8.5 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrari.ru/defaultx.asp>, свободный. – Загл. с экрана.

2. Университетская информационная система «РОССИЯ (УИС Россия)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uisrussia.ru>, свободный. – Загл. С экрана.

3. Сайт «Экономика и управление» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://stplan.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

4. Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

5. Административно-управленческий портал "Менеджмент и маркетинг в бизнесе" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://advice-me.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

8.6 Лицензионное программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Таблица 5 – Перечень используемого программного обеспечения

Наименование ПО	Реквизиты
Microsoft Imagine Premium	Лицензионный договор АЭ223 №008/65 от 11.01.2019
OpenOffice	OpenOffice, свободная лицензия, условия использования по ссылке: https://www.openoffice.org/license.html (Программа распространяется на условиях GNU General Public License)
Kaspersky Security Russian Edition	1 year Educational License 1000 Users (продление лицензии)

9 Организационно-педагогические условия

Организация образовательного процесса регламентируется учебным планом иписанием учебных занятий. Язык обучения (преподавания) — русский. Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

При формировании своей индивидуальной образовательной траектории обучающийся имеет право на перезачет соответствующих дисциплин и профессиональных модулей, освоенных в процессе предшествующего обучения, который освобождает обучающегося от необходимости их повторного освоения.

9.1 Образовательные технологии

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традицион-

ные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практически-ми) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в информационной образовательной среде.

9.2 Занятия лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана.

На первой лекции лектор обязан предупредить студентов, применительно к какому базовому учебнику (учебникам, учебным пособиям) будет прочитан курс.

Лекционный курс должен давать наибольший объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству студентов на самостоятельное изучение материала.

9.3 Занятия семинарского типа

Семинарские занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения семинаров является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на семинарских занятиях оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Ответ должен быть аргументированным, развернутым, не односложным, содержать ссылки на источники.

Доклады и оппонирование докладов проверяют степень владения теоретическим материалом, а также корректность и строгость рассуждений.

Оценивание заданий, выполненных на семинарском занятии, входит в накопленную оценку.

9.4 Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов университета.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

9.5 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

При изучении дисциплины обучающимся целесообразно выполнять следующие рекомендации:

1. Изучение учебной дисциплины должно вестись систематически.
2. После изучения какого-либо раздела по учебнику или конспектным материалам рекомендуется по памяти воспроизвести основные термины, определения, понятия раздела.
3. Особое внимание следует уделить выполнению отчетов по практическим занятиям и индивидуальным комплексным заданиям на самостоятельную работу.
4. Вся тематика вопросов, изучаемых самостоятельно, задается на лекциях преподавателем. Им же даются источники (в первую очередь вновь изданные в периодической научной литературе) для более детального понимания вопросов, озвученных на лекции.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств.

1. Методические указания при работе над конспектом лекции

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций и т.д.

2. Методические указания по самостоятельной работе над изучаемым материалом и при подготовке к практическим занятиям

Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы необходимо стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале... и т.д.

3. Методические указания по выполнению расчетно-графической работы

Расчетно-графическая работа студентов очной формы является составной частью учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний и навыков, поиск и приобретение новых знаний, а также выполнение учебных заданий, подготовки к экзамену.

Расчетно-графическая работа состоит из 5 заданий.

В конце расчетно-графической работы необходимо указать список источников, которые были использованы при выполнении работы.

Структура РГР:

- Титульный лист;
- Содержание;
- Введение;
- Задания;
- Заключение;
- Список использованных источников.
- Приложения (по усмотрению автора, содержат объемные таблицы, диаграммы и графики).

Оформление контрольной работы должно строго соответствовать требованиям РД013-2016 «Текстовые студенческие работы. Правила оформления».

Расчетно-графическая работа должна быть представлена в напечатанном виде на одной стороне листа формата А4, через 1,5 интервала 14 шрифтом Times NewRoman. Текст должен быть ограничен установленными полями: левое - не менее 25-30 мм, правое – 10-15 мм, верхнее и нижнее – 20 мм.

При оформлении работы соблюдаются следующие основные требования:

- в тексте работы выделяют вопросы предложенных вариантов;
- каждый раздел начинается с нового листа и нумеруется арабскими цифрами;
- наименование разделов записывается в виде заголовков прописными буквами начиная с заглавной. Переносы слов в заголовках не допускаются. Точка в конце заголовков вопросов не ставится.

Материал излагается грамотно, простым литературным языком, без повторений, общих перегрузок цитатами. Рисунки, схемы, таблицы, расположенные на одной или нескольких страниц в тексте, имеют сквозную нумерацию и обозначаются словом «Рисунок», после которого ставится арабскими цифрами номер и заголовок, поясняющий их содержание.

Номер таблицы проставляется после слова «Таблица», помеченного в левом верхнем углу листа ее тематическим заголовком. На цитируемые или упоминаемые в контрольной работе монографии, статьи, материалы студент должен делать библиографические ссылки. При этом в скобках проставляется порядковый номер источника информации и номер страницы.

Схемы, графики, таблицы должны быть органически связаны с текстом контрольной работы, иметь при себе соответствующие пояснения и ссылки в тексте основной части контрольной работы.

10 Описание материально-технического обеспечения, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

10.1 Учебно-лабораторное оборудование

Отсутствует

10.2 Технические и электронные средства обучения

Лекционные занятия.

Аудитории для лекционных занятий укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия, тематические иллюстрации).

Для реализации дисциплины подготовлены следующие презентации:

- 1 Природа, состав и содержание функций менеджмента.

Практические занятия.

Аудитории для практических занятий укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

Самостоятельная работа.

Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде КнАГУ:

- читальный зал НТБ КнАГУ.

11 Иные сведения

Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ¹
по дисциплине
«Менеджмент»

Направление подготовки	<i>38.03.02 «Менеджмент»</i>
Направленность (профиль) образовательной программы	<i>«Проектирование, организация и администрирование бизнеса»</i>
Квалификация выпускника	<i>«бакалавр»</i>
Год начала подготовки (по учебному плану)	<i>«2020»</i>
Форма обучения	<i>«очная»</i>
Технология обучения	<i>традиционная</i>

Курс	Семестр	Трудоемкость, з.е.
<i>«1»</i>	<i>«2»</i>	<i>«4»</i>

Вид промежуточной аттестации	Обеспечивающее подразделение
<i>«Экзамен»</i>	<i>Кафедра «ММГУ»</i>

¹ В данном приложении представлены типовые оценочные средства. Полный комплект оценочных средств, включающий все варианты заданий (тестов, контрольных работ и др.), предлагаемых обучающемуся, хранится на кафедре в бумажном и электронном виде.

1 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами образовательной программы

Таблица 1 – Компетенции и планируемые результаты обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	Перечень знаний	Перечень умений	Перечень навыков
Общепрофессиональные			
ОПК-3 - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Знать: сущность менеджмента, основные этапы эволюции управленческой мысли;	Уметь: использовать базовые функции управления;	Владеть: понятийным аппаратом менеджмента.
	Знать: формы организации (организационные структуры) в системе менеджмента;	Уметь: проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;	Владеть: методами принятия решений и способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;
	Знать: социально-психологические аспекты управления человеческими ресурсами.	Уметь: использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для разработки стратегий управления человеческими ресурсами.	Владеть: современными технологиями управления персоналом.

Таблица 2 – Паспорт фонда оценочных средств

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Формируемая компетенция	Наименование оценочного средства	Показатели оценки
Раздел 1. Методологические основы менеджмента	ОПК 3	Доклад	Грамотное и структурное изложение материала доклада.
Раздел 2. Природа и состав функций управления		Тест 1	Знает состав и природу функций управления
		Задание 1	Умеет использовать базовые функции управления в практической деятельности; владеет понятийным аппаратом

Раздел 3. Формы организации системы менеджмента		Тест 2	Знает формы организации в системе менеджмента.
		Задание 2	Умеет анализировать проблемы и процессы, выявлять достоинства и недостатки организационных структур управления
Задание 3		Умеет анализировать проблемы и процессы, применять необходимые инструменты управления персоналом	
Задание 4		Знает: понятие, природу и классификацию управленческих решений. Требования, предъявляемые к решениям. Владеет навыками и умеет принимать обоснованные решения.	
Тест 3		Знает сущность виды коммуникаций в организации	
			Задание 5
Раздел 6. Коммуникационные процессы в управлении			
Все разделы	ОПК 3	Расчетно-графическая работа	Демонстрирует умение применять полученные знания для выполнения задания по дисциплине в целом

2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, представлены в виде технологической карты дисциплины (таблица 3).

Таблица 3 – Технологическая карта

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
— 2 — семестр <i>Промежуточная аттестация в форме «Экзамен»</i>				
1	Доклад	В течении семестра	5 баллов	5 баллов - студент правильно выполнил доклад. Показал отличный уровень знаний при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 4 балла- студент выполнил доклад с небольшими неточностями. Показал хороший уровень знаний при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 3 балла - студент выполнил доклад с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень знаний при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 2 балла - при выполнении доклада студент продемонстрировал недостаточный уровень знаний при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 0 баллов – доклад не выполнил.
2	Тест 1	В течении семестра	5 баллов	5 баллов - 91-100% правильных ответов – высокий уровень знаний; 4 балла - 71-90% % правильных ответов – достаточно высокий уровень знаний; 3 балла - 61-70% правильных ответов – средний уровень знаний; 2 балла - 51-60% правильных ответов – низкий уровень знаний; 0 баллов - 0-50% правильных ответов – очень низкий уровень знаний.
3	Задание 1	В течении семестра	10 баллов	10 баллов - студент правильно выполнил задание. Показал отличный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 8 балла - студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хороший уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 6 баллов - студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 4 балла - при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 0 баллов – задание не выполнено.
4	Тест 2	В течении	5 баллов	5 баллов - 91-100% правильных ответов – высокий уровень знаний;

		семестра		4 балла - 71-90% % правильных ответов – достаточно высокий уровень знаний; 3 балла - 61-70% правильных ответов – средний уровень знаний; 2 балла - 51-60% правильных ответов – низкий уровень знаний; 0 баллов - 0-50% правильных ответов – очень низкий уровень знаний.
5	Задание 2	В течении семестра	10 баллов	10 баллов - студент правильно выполнил задание. Показал отличный уровень умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 8 балла - студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хороший уровень умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 6 баллов - студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 4 балла - при выполнении комплексного задания студент продемонстрировал недостаточный уровень умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 0 баллов – задание не выполнено.
	Задание 3	В течении семестра	10 баллов	10 баллов - студент правильно выполнил задание. Показал отличный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 8 балла - студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хороший уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 6 баллов - студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 4 балла - при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 0 баллов – задание не выполнено.
	Задание 4	В течении семестра	10 баллов	10 баллов - студент правильно выполнил задание. Показал отличный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 8 балла - студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хороший уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 6 баллов - студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 4 балла - при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 0 баллов – задание не выполнено.

	Тест 3	В течении семестра	5 баллов	5 баллов - 91-100% правильных ответов – высокий уровень знаний; 4 балла - 71-90% % правильных ответов – достаточно высокий уровень знаний; 3 балла - 61-70% правильных ответов – средний уровень знаний; 2 балла - 51-60% правильных ответов – низкий уровень знаний; 0 баллов - 0-50% правильных ответов – очень низкий уровень знаний.
	Задание 5	В течении семестра	10 баллов	10 баллов - студент правильно выполнил задание. Показал отличный уровень умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 8 балла - студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хороший уровень умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 6 баллов - студент комплексное задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 4 балла - при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 0 баллов – задание не выполнено.
	Расчетно-графическая работа	В течении семестра	30 баллов	25 баллов - студент правильно выполнил контрольную работу. Показал отличный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 20 баллов - студент выполнил контрольную работу с небольшими неточностями. Показал хороший уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 15 баллов - студент контрольную работу с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 8 баллов - при выполнении контрольной работы студент продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 0 баллов – контрольная работа не выполнена.
	Текущий контроль	-	100 баллов	-
	Экзамен	Вопрос 1	20 баллов	20 баллов - студент правильно ответил на теоретический вопрос билета. Показал отличные знания в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы. 15 баллов - студент ответил на теоретический вопрос билета с небольшими неточностями. Показал

				<p>хорошие знания в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов.</p> <p>10 баллов - студент ответил на теоретический вопрос билета с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей.</p> <p>5 баллов - при ответе на теоретический вопрос билета студент продемонстрировал недостаточный уровень знаний. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов.</p>
		Вопрос 2	20 баллов	<p>20 баллов - студент правильно ответил на теоретический вопрос билета. Показал отличные знания в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы.</p> <p>15 баллов - студент ответил на теоретический вопрос билета с небольшими неточностями. Показал хорошие знания в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов.</p> <p>10 баллов - студент ответил на теоретический вопрос билета с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей.</p> <p>5 баллов - при ответе на теоретический вопрос билета студент продемонстрировал недостаточный уровень знаний. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов.</p>
	ИТОГО	-	140 баллов	-

Критерии выведения итоговой оценки промежуточной аттестации в виде экзамена:

0 – 64 % от максимально возможной суммы баллов – (0-90 баллов) «неудовлетворительно» (недостаточный уровень для аттестации по дисциплине);

65 – 74 % от максимально возможной суммы баллов – (91-104 баллов) «удовлетворительно» (пороговый (минимальный) уровень);

75 – 84 % от максимально возможной суммы баллов – (105- 118 баллов) «хорошо» (средний уровень);

85– 100 % от максимально возможной суммы баллов – (119-140 баллов) «отлично» (высокий (максимальный) уровень)

3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций в ходе освоения образовательной программы

3.1 Задания для текущего контроля успеваемости

Раздел 1. Методологические основы менеджмента

Темы докладов

Доклад – это самостоятельная исследовательская работа, в которой автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание доклада должно быть логичным; изложение материала носит проблемно-тематический характер.

Темы докладов согласовываются с преподавателем.

1. Менеджмент: основные понятия. Цели и задачи менеджмента.
2. История развития и современные тенденции менеджмента.
3. Сущность и характерные черты современного менеджмента.
4. Научные школы менеджмента.
5. Организация как открытая система. Внешняя и внутренняя среда организации.
6. Анализ внешней и внутренней среды организации.
7. Миссия, цели и функции управления организацией.
8. Планирование как функция управления.
9. Стратегия организации и стратегическое планирование.
10. Организационные структуры управления.
11. Мотивация как функция управления.
12. Коммуникации в управлении.
13. Управленческие решения. Процесс, уровни и классификация управленческих решений.
14. Конфликт. Сущность, классификация и методы управления конфликтами.
15. Социально-психологический климат в организации.
16. Власть и влияние.
17. Стили руководства в управлении.
18. Имидж менеджера.
19. Признаки эффективного менеджмента.
20. Цели организации: их классификация и требования.

Раздел 2. Природа и состав функций управления

Тест 1

1. Функция управления – это ...
 - а) Одна из характеристик процесса управления;
 - б) Подразделение в системе управления;
 - в) Документация в системе управления.

2. Планирование – это ...
 - а) управленческая функция;
 - б) сфера деятельности;
 - в) объект управления.

3. Организация – это:
- а) распределение полномочий;
 - б) управленческая функция;
 - в) метод управления.
4. Общие функции присущи:
- а) предприятиям непроеизводительной сферы;
 - б) предприятиям производительной сферы;
 - в) правильного ответа нет.
5. Мотивация относится к управлению:
- а) оборудованием;
 - б) трудовыми ресурсами;
 - в) продуктом.
6. Общие функции управления включают:
- а) планирование;
 - б) организацию;
 - в) проектирование;
 - г) мотивацию;
 - д) хранение;
 - е) контроль.
7. Какая функция менеджмента приведена ниже: «Это процесс стимулирования себя и других к деятельности для достижения общих целей?»
- а) прогнозирование;
 - б) планирование;
 - в) мотивация;
 - г) контроль.
8. Какая функция менеджмента приведена ниже: «Это — процесс сравнения результатов?»
- а) планирование;
 - б) контроль;
 - в) организация;
 - г) мотивация.
9. Что является объектом контроля в менеджменте:
- а) методы труда, непосредственно сотрудники;
 - б) результаты работы, сотрудники как личность;
 - в) организация, сотрудники.
10. Какой вид контроля охарактеризован ниже: «Реализуется через правила, процедуры, поведение. Этот вид контроля используют относительно ресурсов?»
- а) итоговый;
 - б) производственный;
 - в) предварительный;
 - г) текущий.

Задание 1

«Метод сетевого планирования в управлении предприятием»

Содержание данного задания включает: построение сетевой модели планирования и управления программой внедрения инноваций, расчет ее параметров и анализ комплекса запланированных работ.

При выполнении задания следует соблюдать определенную ниже последовательность действий:

- 1) На основании данных представленных в таблице для успешного выполнения индивидуального варианта задания необходимо, согласно известным правилам построения, представить графическую интерпретацию заданной сетевой модели.
- 2) Далее следует вычислить параметры событий заданной сетевой модели: ранние и поздние сроки свершения событий.
- 3) Затем необходимо рассчитать временные параметры для работ заданной сетевой модели
- 4) Провести анализ сетевой модели на основе вычисления коэффициентов напряженности работ сетевой модели.
- 5) Сделать общий вывод по результатам выполненных расчетов

Варианты заданий для расчета модели сетевого планирования и управления представлены в таблице:

1	Код работы	1-2	1-4	1-5	2-3	3-7	4-5	4-6	5-8	6-8	7-8
	Продолжительность	8	12	4	7	11	19	6	0	7	12
2	Код работы	1-2	1-3	1-4	2-5	3-4	4-6	5-6	5-8	6-7	7-8
	Продолжительность	17	21	12	9	8	7	15	12	11	7
3	Код работы	1-2	1-6	2-3	2-4	3-6	4-5	4-7	5-7	6-8	7-8
	Продолжительность	11	22	3	8	18	19	5	4	7	11
4	Код работы	1-2	1-3	1-4	2-5	3-5	4-6	5-7	5-8	6-7	7-8
	Продолжительность	13	11	8	2	0	4	15	9	18	20
5	Код работы	1-2	1-3	1-5	2-6	3-4	3-7	4-8	5-8	6-7	7-8
	Продолжительность	4	3	8	17	9	12	1	10	11	12
6	Код работы	1-2	1-6	2-3	2-4	3-5	3-6	4-7	5-7	6-7	7-8
	Продолжительность	11	22	3	8	19	18	5	4	7	11
7	Код работы	1-2	1-3	1-4	2-3	2-7	3-5	3-7	4-7	5-6	6-7
	Продолжительность	8	21	12	16	12	8	12	14	14	12
8	Код работы	1-2	1-4	2-3	2-4	2-6	3-5	4-6	5-6	5-7	6-7
	Продолжительность	3	11	8	21	14	6	13	10	12	15
9	Код работы	1-2	1-4	2-3	2-5	2-7	3-5	3-6	4-6	5-7	6-7
	Продолжительность	7	11	15	19	8	10	12	9	10	10
10	Код работы	1-2	1-3	2-3	2-5	3-4	4-6	5-6	5-7	6-8	7-8
	Продолжительность	8	9	7	10	11	5	12	13	4	14

Раздел 3. Формы организации системы менеджмента

Тест 2

1. Теория менеджмента делит все полномочия на ...
 - а) линейные и функциональные;
 - б) материальные и информационные;
 - в) технологические и управленческие;
 - г) формальные и неформальные.

2. Разделение труда в сфере управления происходит по ...
 - а) вертикали и горизонтали;
 - б) группам;
 - в) уровням иерархии;
 - г) функциям.

3. Специалисты появились вследствие ...
 - а) вертикального разделения труда;
 - б) горизонтального разделения труда;
 - в) структурного разбиения организации;
 - г) эволюции системы управления.

4. Что лежит в основе продуктовой организации?
 - а) виды товаров и услуг;
 - б) группы покупателей;
 - в) географические регионы;
 - г) производственные и хозяйственные функции.

5. Какую организационную структуру целесообразно применять в организации, которая выпускает относительно ограниченную номенклатуру продукции, действует в стабильных внешних условиях, для обеспечения своего функционирования требует решения стандартных управленческих задач:
 - а) функциональную;
 - б) дивизиональную;
 - в) проектную;
 - г) матричную.

6. Какая из организационных структур характеризуется большим дублированием функций управления?
 - а) функциональная;
 - б) дивизиональная;
 - в) проектная.

7. Все функции управления сосредоточены у одного руководителя при ... структуре управления
 - а) линейной;
 - б) функциональной;
 - в) комбинированной;
 - г) матричной.

8. На обособлении и разделении функций управления между руководителями и специально создаваемыми органами основана структура управления.

- а) линейная;
- б) функциональная;
- в) комбинированная;
- г) матричная.

9. Функциональный орган, состоящий из отделов, специализированных по отдельным функциям управления, содержит ... структура управления.

- а) линейная;
- б) функциональная;
- в) комбинированная;
- г) матричная.

10. Если выбранная стратегия предприятия делает упор на получение высококачественного результата по большому количеству сложных проектов, то создается... структура управления.

- а) линейная;
- б) функциональная;
- в) комбинированная;
- г) матричная.

Задание 2

«Проектирование заданной структуры управления организации»

1. Используя набор основных структурных подразделений организации самостоятельно построить ОСУ.

2. Дать ответы на контрольные вопросы:

1. Сколько уровней управления имеет Ваше предприятие, созданное в ходе выполнения практического задания?

2. Применительно к современному этапу развития рыночных отношений какой тип ОС использовать эффективнее?

3. Одинаковые ли структура будут иметь предприятие малого бизнеса и крупная транснациональная корпорация (ТНК). Обоснуйте свой ответ.

Начальник планово-экономического управления, бухгалтерия, заместитель начальника финансового отдела, главный бухгалтер, отдел планирования себестоимости прибыли и анализа, отдел ценообразования, заместитель начальника управления по организации труда и занятости, отдел анализа и учета трудоемкости, отдел по работе с ценными бумагами и банками, отдел по бюджетированию, отдел оперативно-экономического планирования, начальник отдела налогообложения, заместитель главного бухгалтера, заместитель директора по экономическим вопросам, производственный отдел, материальный отдел, отдел по учету основных средств, генеральный директор, начальник финансового отдела, отдел по организации труда, заместитель начальника по экономическому планированию.

Раздел 4. Управление персоналом как подсистема менеджмента

Задание 3

3.1 Стили управления

В повседневной работе перед каждым руководителем стоит проблема, как согласовать свои действия с действиями подчиненных. Манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент необходимо, называется стилем управления. Успех работы руководителя зависит от многих обстоятельств: содержания задачи и сроков ее решения; личности руководителя; особенностей коллектива или характера подчиненного; специфики сложившейся ситуации и др. Выделяют авторитарный, демократический и либеральный стили управления. Дайте сравнительную характеристику соответствующих стилей управления, записав их в таблицу.

Таблица – Характеристика стилей управления

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Приемы принятия решений			
Способ доведения решений			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе			
Отношение к подбору кадров			
Отношение к собственным недостаткам			
Стиль общения с подчиненными			
Характер отношений с подчиненными			
Отношение к дисциплине			
Отношение к моральному воздействию на подчиненных			

3.2 Методы управления

Проанализируйте воздействие методов управления персоналом и заполните таблицу

Таблица – Методы управления

Группа методов	Название метода	Объект управления	Цель
1. Административные			
2. Экономические			
3. Социально-психологические			

3.3 Конфликты в организациях

Слово «конфликт» произошло от латинского корня и в буквальном переводе означает «столкновение». Таким образом, конфликт- это столкновение противоречивых или несовместимых сил.

Для описания типов поведения в конфликтах применяется двухмерная модель их регулирования. основополагающими измерениями в ней являются: кооперация, связанная с вниманием человека к интересам людей, вовлеченных в конфликт; и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

Соответственно выделяют следующие способы регулирования конфликтов:

1. Соперничество (принуждение) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.
2. Приспособление (сглаживание), означающее, напротив, принесение в жертву собственных интересов.
3. Компромисс.
4. Уход (уклонение), для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению целей.
5. Сотрудничество (решение проблемы), когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы сторон.

1. Определите месторасположение различных стилей разрешения конфликтов на рисунке в зависимости от направленностей на собственные интересы и интересы противоположной стороны.

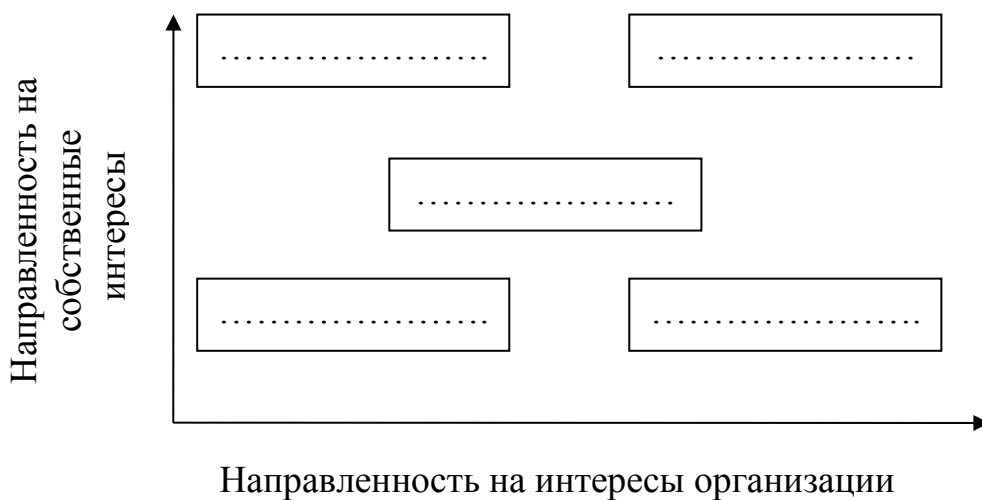


Рисунок – Стили разрешения конфликтов

2. Ответьте на следующие поставленные вопросы:

1. Каковы основные причины конфликтов в организации?
2. Какие последствия может принести конфликт в организации? Впишите их в соответствующие столбцы в таблице.

Таблица – Последствия конфликтов

Функциональные	Дисфункциональные

3. Какой, на Ваш взгляд, стиль разрешения конфликтов является оптимальным? Почему?

Раздел 5. Управленческие решения в системе менеджмента

Задание 4

Задание 4.1. Выберите помещение под офис. Проблема состоит в выборе наилучшего варианта помещения под офис производственно-коммерческой фирмы с учетом ряда критериев. Сопоставьте альтернативы и примите решение.

Исходные данные приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Исходные данные для выбора помещения под офис

Критерии	Варианты помещений			
	1	2	3	4
1. Цена, млн. руб.	3,5	2,0	3	1,5
2. Дополнительные расходы по ремонту и оборудованию	Небольшие	Минимальные	Значительные	Небольшие
3. Район		Центр		
4. Возраст здания, лет	10	3	7	4
5. Место для стоянки автомашин	Нет	Есть	Можно оборудовать	Можно оборудовать
6. Близость производственной базы и складских помещений	Далеко	Рядом	Рядом	Далеко

Результаты проставляются в баллах в таблице 2, с использованием следующих шкал, представленных в таблице 3.

Порядок работы (заполнения) таблицы 2:

- 1) решите, все ли критерия имеют значения. Если какой-то критерий не имеет значения, его следует вычеркнуть;
- 2) определите значимость каждого критерия по шкале значимости;
- 3) проставьте оценку соответствия каждому критерию по соответствующей шкале (табл. 7);
- 4) перемножьте оценки значимости и оценки соответствия критерию;
- 5) определите сумму полученных произведений по каждому варианту;
- 6) выберите вариант с максимальной суммой баллов.

Таблица 2 – Результаты выбора помещения под офис

Номер критерия	Значимость	Оценки соответствия критериям по вариантам			
		1	2	3	4
1					
2					
3					
4					
5					
6					
Итого:					

Таблица 3 -Шкалы значимости критериев и соответствия каждому критерию

Количество баллов	Значимость критерия	Соответствие критерию
5	Чрезвычайно важно	Идеально отвечает требованиям
4	Очень важно	В большей степени отвечает требованиям
3	Важно	Отвечает требованиям (в основном)
2	Имеет значение	Частично отвечает требованиям
1	Несущественно	Едва отвечает требованиям
0	–	Не отвечает требованиям

Раздел 6. Коммуникационные процессы в управлении

Тест 3

1. Коммуникации в организации важны
 - а) только для систем управления;
 - б) для управленческих и производственных систем;
 - в) для всей организации в целом;
 - г) только для отдельных структур организации.

2. Формальным каналом передачи информации в организации является
 - а) организационная структура;
 - б) профессиональная структура;
 - в) неформальная структура.
 - г) социально-демографическая структура.

3. Среди вертикальных коммуникаций различают
 - а) восходящие и деструктивные;
 - б) восходящие и нисходящие;
 - в) нисходящие и конструктивные;
 - г) восходящие и конструктивные.

4. Руководитель пришел к подчиненным и сообщил о режиме работы в предстоящие предпраздничные дни. Это пример коммуникации
 - а) горизонтальной;
 - б) нисходящей;
 - в) восходящей;
 - г) интерактивной.

5. Бригадир доложил начальнику цеха о выполнении задания. Это пример коммуникации
 - а) горизонтальной;
 - б) нисходящей;
 - в) восходящей;
 - г) интерактивной.

6. По каналам неформальной коммуникации распространяется
 - а) наиболее точная информация;
 - б) только неточная информация;
 - в) официальная информация.

7. Коммуникативный процесс – это процесс взаимодействия между различными
- а) субъектами коммуникации;
 - б) объектами коммуникации;
 - в) субъектами и объектами коммуникации;
 - г) объектами и предметами коммуникации.

8. Коммуникативный процесс включает в себя этапы (выберите правильную последовательность)

- а) формирования, передачи, приема, расшифровки и использования информации;
- б) приема, передачи, формирования, расшифровки и использования информации;
- в) расшифровки, использования, формирования, передачи и приема информации;
- г) приема, расшифровки, использования, формирования и передачи информации.

9. Определите, какое из технических средств коммуникации обеспечивает персонализированное получение информации

- а) газета;
- б) журнал;
- в) телефон;
- г) телевизор.

10. Для адекватного восприятия информации необходимо единство

- а) кодирования и шифровки информации;
- б) расшифровки и декодирования информации;
- в) кодирования и декодирования информации;
- г) кодирования и перекодирования информации.

Задание 5

5.1 Используя графически выполненную структуру фирмы, организации, где Вы работаете, заимствуя структуру из учебного пособия, или придуманную, смоделируйте коммуникации, дав их характеристику по следующим видам: вертикальные, горизонтальные, прямые, обратные, восходящие, нисходящие, устно, письменные, формальные, неформальные и т.п.

5.2 Выберите из представленного перечня коммуникаций 5 наиболее эффективных в одной из указанных преподавателем сфер управления. Аргументируйте свой выбор.

Перечень коммуникаций:

Ознакомление с указами, постановлениями, распоряжениями исполнительной власти, подведение итогов, оценка деятельности, обращение, собеседование при найме на работу, доведение до сведения распорядка работы, пресс-конференция, постановка задач, заседание коллегии, помощь в повышении квалификации, объявления, замечания, премирование, обсуждения, доклады по кадрово-социальным вопросам и об экономическом положении, осмотры предприятия, ведение производственной хроники, первичное ознакомление сотрудников с предприятием, составление и использование производственных справочников, брифинг, обсуждение и переговоры в рамках производственного совета, составление коллективного договора, собрания производственного коллектива, обсуждение служебных обязанностей, использование диктофонной техники, обсуждение дисциплинарных проступков, анализ производственной документа-

ции, вводные курсы, предоставление рекомендаций, индивидуальные беседы, специальные доклады, общение по телефону, составление и использование справочников о фирме, листовок, различного рода формуляров, организация досуга, обсуждение деятельности руководства, теледебаты, обучение руководящих кадров, информирование руководства, составление производственных отчетов, использование наглядных средств, рекламные листки, селекторное совещание, информационные сообщения по фирме, выпуск коллективной газеты, вручение юбилейных адресов, проведение конференции совместно с покупателями и партнерами, взаимодействие с профсоюзами, краткие сообщения и отчеты, использование радио и телесвязи, анализ производственных показателей, личная переписка, личная беседа, отчет, использование плакатов и диаграмм, аттестационное собеседование, рапорты, использование селекторной связи, справка контрольного управления, работа комиссии по технике безопасности, работа кружков качества, организация приемного времени, беседы с увольняющимися, премиальные обеды, слухи, ознакомление с результатами работы комиссии.

ЗАДАНИЯ К РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЙ РАБОТЕ

Задание 1. Что такое внешняя среда компании и что включается в понятие ее «внутренняя среда»? В чем их зависимость? Подготовьте аргументированные ответы.

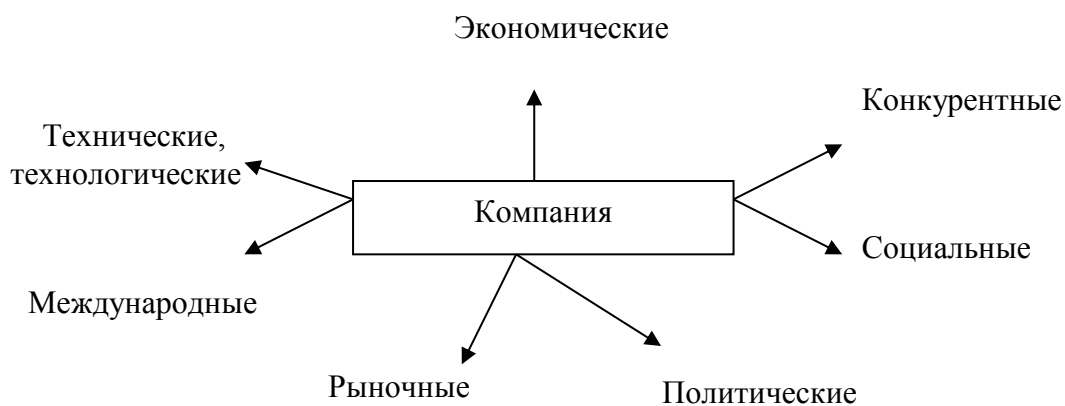


Схема факторов, формирующих внешнюю среду предприятия

Охарактеризуйте каждую группу факторов в отдельности и их взаимосвязь

Задание 2. Определите последовательность управленческих действий (шагов) для достижения целей организации. Для этого расставьте указанные действия в необходимом, с Вашей точки зрения, порядке, присваивая им номер выбранного действия.

- 1) Формулирование проблемы, ее суть.
- 2) Реальное состояние системы, чем оно обусловлено.
- 3) Оценка новизны проекта.
- 4) Оценка вариантов решения проблемы (оценка альтернатив).
- 5) Документальное оформление задач.
- 6) Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме.
- 7) Представление идеального состояния системы, при котором цель реализована.
- 8) Установление взаимосвязи с другими проблемами.

- 9) Определение путей решения проблемы, разработка альтернативных вариантов решения проблемы.
- 10) Постановка задачи исполнителям (организация выполнения решения).
- 11) Выбор наилучшего решения проблемы, сопоставление его с первоначальной целью.
- 12) Контроль за выполнением решения.
- 13) Определение отклонений реального состояния системы от идеального (определение существования проблемы).
- 14) Определение цели деятельности.
- 15) Формулирование конкретных задач для выбранного решения проблемы.

Задание 3. Определение стиля управления

Необходимо в утвердительной форме объективно ответить на вопросы (табл. 1), касающиеся Вашего характера, привычек, склонностей, и обвести кружком номера тех из них, которые соответствуют Вашему поведению и отношению к людям. Если Вы ранее никогда не сталкивались с такими ситуациями, постарайтесь представить, как бы Вы могли повести себя в них.

Таблица 1 - Вопросы к заданию

Номер вопроса	Ответ - утверждение
1	2
1	В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения
2	Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним
3	Люди часто завидуют моему терпению и выдержке
4	В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе
5	Мои родители редко заставляли меня делать то, чего я не хотел
6	Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы
7	Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников
8	Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерения доказать что-либо
9	Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых
10	Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение
11	Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражения
12	Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы
13	Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений
14	Мне легче работать одному, чем кем-то руководить
15	Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем
16	Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать - ни хорошего, ни плохого
17	Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми
18	Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия
19	Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок
20	Мне часто для эффективной работы не хватает времени
21	На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта
22	Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения
23	С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения

24	Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях
25	Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций
26	Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него
27	Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение
28	Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей
29	Мне приходится чаще просить, чем требовать
30	Я часто теряю от возбуждения контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают
31	Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно бы повысилась
32	Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных
33	Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их
34	Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы
35	Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями
36	Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место
37	Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений вопреки обстоятельствам
38	Самое трудное для меня - это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий
39	Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте
40	Я думаю, что управление людьми должно быть гибким - подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства
41	Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных
42	Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки
43	Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44	Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие
45	Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество
46	Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных
47	Главное в руководстве - распределить обязанности
48	Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера
49	Подчиненные - безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать
50	Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться
51	Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых
52	Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение
53	Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении обстоятельствами
54	Нарушителя дисциплины строго наказываю
55	В критике недостатков подчиненных я беспощаден
56	Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек
57	Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить
58	Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением
59	Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным
60	Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего

Обработка и интерпретация результатов

Подсчитав номера соответствующих утверждений, с помощью ключ - таблицы определите степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления (табл. 2)

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальной (0-7), средней (8-13), высокой (14-20). Приемлемой для последующего анализа является любая из полученных комбинаций. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления.

Таблица 2

Ключ – таблица

Стиль управления	Номера ответов - утверждений	Сумма ответов
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

Используя и анализируя результаты ответов на вопросы анкеты, составьте характеристику полученного сочетания стилей управления, выделяя следующие аспекты: степень желаяния быть лидером, устойчивость навыков менеджера, самоуверенность, стремление доводить начатое до конца, требовательность и настойчивость, энергичность и жесткость требований, учет инициативы подчиненных, резкость критики, честолюбие, применение наказаний, учет общественного мнения, желание брать ответственность на себя, внушаемость, принципиальность, заигрывание и панибратство с подчиненными, умение убеждать, создание доброжелательной и творческой атмосферы, децентрализация полномочий и т.д.

Задание 4. Межличностные стили разрешения конфликтов

Предлагается тест (табл. 3), в котором пять известных вариантов регулирования конфликтов описываются 60 суждениями о поведении человека в конфликтной ситуации. Они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых предлагается выбрать суждение, наиболее типичное для характеристики его поведения.

Таблица 3- Таблица суждений

Номер	Суждение
1	а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны
2	а) Я стараюсь найти компромиссное решение б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных
3	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего б) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения
4	а) Я стараюсь найти компромиссное решение б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека
5	а) Улаживая спорную ситуацию, я всё время стараюсь найти поддержку у другого б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности
6	а) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя

	б) Я стараюсь добиться своего
7	а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы в другом добиться своего
8	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего б) Я первым стараюсь ясно определить то, в чём состоят все затронутые интересы и вопросы
9	а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то разногласий б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего
10	а) Я твёрдо стремлюсь достичь своего б) Я пытаюсь найти компромиссное решение
11	а) Первым делом я стараюсь ясно определить, в чём состоят все затронутые интересы и вопросы б) Я стараюсь успокоить другого, и главным образом, сохранить отношения
12	а) Зачастую я избегаю позиции, которая может вызвать споры б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своём мнении, если он также идёт мне навстречу
13	а) Я предлагаю среднюю позицию б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему
14	а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов
15	а) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности
16	а) Я стараюсь не задевать чувств другого б) Я стараюсь убедить другого в преимуществе моей позиции
17	а) Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего б) Я стараюсь сделать всё, чтобы избежать бесполезной напряженности
18	а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем б) Я даю другому возможность в чем-то остаться при своем мнении, если он также идёт мне навстречу
19	а) Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы б) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно
20	а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия б) Я стараюсь найти лучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих
21	а) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы
22	а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека б) Я отстаиваю свои желания
23	а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса
24	а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям б) Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу
25	а) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого

26	а) Я предлагаю среднюю позицию б) Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас
27	а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем
28	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего б) Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого
29	а) Я предлагаю среднюю позицию б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то разногласий
30	а) Я стараюсь не задевать чувств другого б) Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха

Обработка и интерпретация результатов

Каждый ответ характеризуется попаданием в одну из клеток таблицы (табл. 4). Необходимо подсчитать количество попаданий по каждому из пяти типов поведения. Количество баллов, набранных по каждому типу, даёт представление о выраженности у испытуемой тенденции проявления соответствующих норм поведения в конфликтных ситуациях.

Далее необходимо вычислить суммарные значения по каждому типу поведения, при этом максимальное значение будет указывать на Ваш стиль в конфликтных ситуациях. Проанализируйте полученные результаты, с точки зрения выраженности выявленного типа поведения относительно типа поведения «Сотрудничество».

В выводе охарактеризуйте собственную позицию относительно решения конфликтных ситуаций с учётом выполненного задания.

Таблица 4- Таблица подсчёта данных

Номер пары	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3		А			Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30	Б				А
Сумма					

Задание 5. Проектирование организационной структуры

На примере конкретной организации (или проектируемого бизнеса)

1. Дать характеристику организации и сформулировать ее «миссию».
2. Исходя из формулировки «миссии», определить цели, стоящие перед функциональными подсистемами организации.
3. Сформировать (описать) организационную структуру управления фирмы, ее достоинства и недостатки.
4. Представить схему организационной структуры фирмы (объекта исследования).

3.2 Задания для промежуточной аттестации

Контрольные вопросы к экзамену

1. Понятие менеджмента, его сущность, задачи, объект, субъект.
2. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности, его необходимость и место в системе социально-экономических отношений.
3. Сущность и характерные черты современного менеджмента. Модели менеджмента – американская, японская, российская.
4. Организация как основа менеджмента. Общие характеристики и основные признаки организации.
5. Внешняя и внутренняя среды организации.
6. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента.
7. Функция организации в системе менеджмента.
8. Мотивация деятельности персонала. Мотивационный процесс.
9. Содержательные теории мотивации
10. Процессуальные теории мотивации.
11. Контроль в системе менеджмента.
12. Организационные структуры и основные принципы их построения.
13. Линейная организационная структура: характеристика, преимущества и недостатки.
14. Линейно-штабная организационная структура: характеристика, преимущества и недостатки.
15. Функциональная организационная структура: характеристика, преимущества и недостатки.
16. Линейно-функциональная организационная структура: характеристика, преимущества и недостатки.
17. Матричная организационная структура: характеристика, преимущества и недостатки.
18. Дивизиональная организационная структура: характеристика, преимущества и недостатки.
19. Групповая динамика и руководство
20. Понятие и сущность руководства и лидерства.
21. Административные методы управления.
22. Экономические методы управления.
23. Социально-психологические методы управления.
24. Одномерные стили управления.
25. Многомерные стили управления.

26. Конфликты в организациях: сущность, природы, влияние на результаты работы.

27. Понятие, природа и классификация организационных решений. Требования, предъявляемые к решениям. Методы разработки и принятия решений.

28. Коммуникации в организации: сущность, виды. Коммуникационный процесс и его стадии.

29. Помехи в коммуникациях. Пути улучшения коммуникаций.

Примеры экзаменационных билетов

Экзаменационный билет № 1

1. Понятие менеджмента, его сущность, задачи, объект, субъект.

2. Функциональная организационная структура: характеристика, преимущества и недостатки.

Экзаменационный билет № 2

1. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности, его необходимость и место в системе социально-экономических отношений.

2. Линейно-функциональная организационная структура: характеристика, преимущества и недостатки.

Экзаменационный билет № 3

1. Сущность и характерные черты современного менеджмента. Модели менеджмента – американская, японская, российская.

3. Матричная организационная структура: характеристика, преимущества и недостатки.

