

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»

Кафедра управления производством

**Согласовано**  
на научно-методическом совете  
экономического факультета  
«23» мая 2023 г.

**Утверждено**  
решением кафедры управления  
производством  
«16» марта 2023 г.  
протокол № 7

Рабочая программа дисциплины

## **«Современные проблемы менеджмента»**

Направление подготовки **38.04.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) программы: **Менеджмент в АПК**

Квалификация **магистр**

Форма обучения **очная, заочная**

Смоленск 2023

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Составитель:  
к.э.н., доцент

О.В. Лазько

Рецензент:  
к.э.н., доцент

Г.В. Чулкова

**1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций**  
**1.1. Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной**

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции (ИДК)
<b>Профессиональная компетенция</b>	
ПК-5                      Способен разрабатывать программы организационного развития и проекты реинжиниринга бизнес-процессов, применять методы экономического анализа и стратегического управления инвестициями для повышения эффективности производственных процессов	ИД-2ПК-5                      Интерпретирует современные проблемы менеджмента и особенности его реализации в инновационных условиях развития, определяет перспективные направления деятельности организации, разрабатывает программы организационного развития с учетом критериев эффективности производственных процессов

**1.2 . Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине**

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
<b>Профессиональная компетенция</b>	
ПК-5                      Способен разрабатывать программы организационного развития и проекты реинжиниринга бизнес-процессов, применять методы экономического анализа и стратегического управления инвестициями для повышения эффективности производственных процессов	
ИД-2ПК-5 Интерпретирует современные проблемы менеджмента и особенности его реализации в инновационных условиях развития, определяет перспективные направления деятельности организации, разрабатывает программы организационного развития с учетом критериев эффективности производственных процессов	<p><b>Знать (З):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- исторический аспект, концепции научных школ и подходов в развитии менеджмента;</li> <li>- механизм, методы и современные технологии управления в инновационных условиях развития для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</li> <li>- способы организационного проектирования и построения структур управления, позволяющие использовать их преимущества;</li> <li>- организационно-управленческие и аксиологические основы управления персоналом;</li> <li>- критерии и показатели эффективности менеджмента;</li> </ul> <p><b>Уметь (У):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать полученные знания для интерпретации современных проблем менеджмента;</li> <li>- определять актуальные для современного менеджмента положения научных школ и подходов;</li> <li>- формулировать закономерности, принципы и классифицировать функции менеджмента;</li> <li>- распознавать общие и отличительные признаки основных теорий мотивации, методов управления и стилей руководства;</li> <li>- проектировать структуру управления организацией;</li> <li>- критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разрабатывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий;</li> </ul> <p><b>Владеть (В):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знаниями о методах реализации менеджмента в инновационных условиях развития;</li> <li>- способами оценки эффективности инновационного менеджмента;</li> <li>- методами выбора оптимального варианта развития предприятия в инновационной сфере;</li> </ul>

	- навыками выбора методов инновационного управления с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий -методами стратегического анализа рыночной конъюнктуры.
--	---

## 2. Цели и задачи освоения учебной дисциплины, место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Современные проблемы менеджмента» входит в вариативную часть (дисциплина по выбору).

**Цель** дисциплины: формирование профессиональной компетенции, теоретических знаний и практических навыков у обучающихся о проблемах, технологиях и методах современного менеджмента.

**Задачи** дисциплины:

- усвоение базовых понятий в системе основных категорий современного менеджмента;
- изучить концептуальные подходы в теориях и моделях организационного развития, инструментарий подготовки и оценки стратегических решений;
- развить навыки подготовки предложений и мероприятий по реализации менеджмента в инновационных условиях развития;
- научиться самостоятельно осуществлять подготовку заданий, разрабатывать и оценивать стратегические решения с учетом фактора неопределенности, направленные на развитие организаций и агропромышленных объединений;
- развить навыки научного анализа современных проблем менеджмента, социально-экономических явлений и процессов, использования различных источников информации для проведения экономических расчетов.

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

### 3.1 Очная форма обучения

Виды учебной работы	2 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	2
<b>часов</b>	<b>72</b>
<b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>	<b>24</b>
в т.ч. занятия лекционного типа	8
занятия семинарского типа	16
в т.ч. практическая подготовка	-
<b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b>	<b>46</b>
<b>Контроль</b>	<b>2</b>
Вид промежуточной аттестации	зачет

### 3.2 Заочная форма обучения

Виды учебной работы	4 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	2
<b>часов</b>	<b>72</b>
<b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>	<b>4</b>
в т.ч. занятия лекционного типа	2
занятия семинарского типа	2

в т.ч. практическая подготовка	-
<b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b>	<b>64</b>
<b>Контроль</b>	<b>4</b>
Вид промежуточной аттестации	зачет

**4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.**

**4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций**

**Очная форма обучения**

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в том числе аудиторной (контактной) работы	самостоя тельной работы		
<b>Раздел 1. Менеджмент: исторический опыт и современная практика</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	Коллоквиум, Реферат	ИД-2ПК-5
1.1. Личность в системе менеджмента и социальное взаимодействие	8	3	5		
1.2. Эволюция теории и практики менеджмента в России и за рубежом	8	3	5		
1.3. Закономерности и принципы менеджмента	8	3	5		
1.4. Цели, функции и организационные отношения в системе менеджмента	8	3	5		
<b>Раздел 2. Современные проблемы и развитие менеджмента</b>	<b>38</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	Коллоквиум, Реферат	ИД-2ПК-5
2.1. Стратегия развития агропромышленного комплекса в условиях конкуренции	10	4	6		
2.2. Хозяйственный механизм и методы управления	8	2	6		
2.3. Структура управления организацией	8	2	6		
2.4. Цифровизация менеджмента: тенденции и проблемы	6	2	4		
2.5. Система управления персоналом и планирование деловой карьеры	6	2	4		
<b>Контроль</b>	<b>2</b>				ИД-2ПК-5
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>70</b>	<b>24</b>	<b>46</b>		

**Заочная форма обучения**

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Код ИДК
	всего	в том числе		

		аудиторной (контактной) работы	самостоя тельной работы	Наименование оценочного средства	
<b>Раздел 1. Менеджмент: исторический опыт и современная практика</b>	<b>32</b>	<b>2</b>	<b>30</b>	Коллоквиум, Реферат	ИД-2ПК-5
1.2. Личность в системе менеджмента и социальное взаимодействие	8	2	6		
1.2. Эволюция теории и практики менеджмента в России и за рубежом	8	-	8		
1.3. Закономерности и принципы менеджмента	8	-	8		
1.4. Цели, функции и организационные отношения в системе менеджмента	8	-	8		
<b>Раздел 2. Современные проблемы и развитие менеджмента</b>	<b>36</b>	<b>2</b>	<b>34</b>	Коллоквиум, Реферат	ИД-2ПК-5
2.1. Стратегия развития агропромышленного комплекса в условиях конкуренции	8	2	6		
2.2. Хозяйственный механизм и методы управления	8	-	8		
2.3. Структура управления организацией	8	-	8		
2.4. Цифровизация менеджмента: тенденции и проблемы	8	-	8		
2.5. Система управления персоналом и планирование деловой карьеры	4	-	4		
<b>Контроль</b>	<b>4</b>				ИД-2ПК-5
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>68</b>	<b>4</b>	<b>64</b>		

## 4.2 Содержание дисциплины по разделам и темам

### Раздел 1. Менеджмент: исторический опыт и современная практика

**Цель:** формирование теоретических знаний и практических навыков у обучающихся о технологиях и методах современного менеджмента.

**Задачи дисциплины:**

- усвоение базовых понятий в системе основных категорий современного менеджмента;
- изучить концептуальные подходы в теориях и моделях организационного развития, инструментарий подготовки и оценки стратегических решений;
- развить навыки подготовки предложений и мероприятий по реализации менеджмента в инновационных условиях развития.

#### Перечень учебных элементов раздела:

##### 1.1 Личность в системе менеджмента и социальное взаимодействие

Специфичность и абстракция предмета науки, основу которого составляют организационные отношения, конкретизирующиеся в технологии управленческой

деятельности и социальном взаимодействии. Методы науки: общие и специальные. Факторы внешней и внутренней среды организации. Субъект и объект управления, личность в системе менеджмента. Менеджмент в инновационных условиях развития.

Цифровизация экономики и автоматизированные системы управления (АСУ). Социальная ответственность менеджмента перед обществом: ориентация фирмы на перспективные социальные интересы; возмещение общественных издержек (экология); оптимизация перспективной прибыли; сохранение капитала фирмы как элемента богатства нации. Перспективные направления деятельности организации.

Тайм-менеджмент. Методы расстановки приоритетов и определения жизненных целей. Управление человеком и управление развитием организации. Качества современного менеджера (профессиональные, личные и деловые) и его роль в организации. Современные проблемы менеджмента XXI века: гуманизация управления. Социальная ответственность бизнеса. Этика менеджмента. Глобализация. Новые рынки сбыта. Ограниченность ресурсов. Влияние государства.

## **1.2. Эволюция теории и практики менеджмента в России и за рубежом**

Рационалистическая концепция в школе научного управления, представители (Ф.Тейлор, Г. Гант, Ф. Гилберт, А.К. Гастев, К. Адамецкий, П.М. Керженцев и др.), вклад в современный период развития менеджмента.

Классическая концепция в административной школе менеджмента, представители (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвик, А.А. Богданов, Ф.Р. Дунаевский и др.), вклад в современный период развития науки. Классическая школа управления - концепции рациональной организации производительного и управленческого труда (концепция Ф.Тейлора, концепция рациональной бюрократии М. Вебера), функции и принципы по А.Файолю, Л.Урвику, Х.Эмерсону, их актуальность в современном менеджменте.

Развитие психологии как науки. Школа «человеческих отношений» и поведенческие концепции, представители (Э. Мэйо, М. Фоллет, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор и др.), вклад в современный период развития менеджмента. Бихевиоризм. Социальное взаимодействие и реализация своей роли в команде.

Информационный период развития менеджмента и цифровизация. Формализованные модели и количественный подход в менеджменте, представители (Д. Форрестер, Р. Виннер, В.С. Немчинов, Л.В. Канторович и др.), вклад в современный период развития науки. Современные тенденции: системная теория, ситуационный подход.

Системный подход в менеджменте, основные свойства систем, представители (Ч. Бернард, А.А. Богданов и др.), вклад в современный период развития науки. Формальная и неформальная организация.

Ситуационный подход в менеджменте, содержание и условия для применения, представители (Г. Дениссон, П. Друкер, И. Ансофф и др.). Развитие «новой школы» управления, значение процессного подхода.

История развития науки управления в советский период в трудах А.А.Богданова (разработки по теории систем), А.К.Гастева (разработки по НОТ и концепция «узкой базы»), Н.Д.Кондратьева и А.В.Чаянова (разработки по вопросам кооперации), В.В.Куйбышева (вопросы о порядке делегирования полномочий). Экономико-математические модели и их применение в анализе, планировании и управлении народным хозяйством в трудах А.Н.Колмогорова, Л.В.Канторовича, В.В.Новожилова.

Самоменеджмент. Управление своим временем, выстраивание и реализация траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.

Инновационный менеджмент и его роль в концепции организационного развития предприятий.

## **1.3. Закономерности и принципы менеджмента**

Содержание основных закономерностей современного менеджмента и объективный характер их действия в составных частях социально-экономических систем: единства и

целостности систем управления, пропорциональности и оптимальной соотносительности управляющей и управляемой подсистем (объекта и субъекта); оптимальной централизации и децентрализации функций управления (власти).

Закономерности и принципы, как важнейшие категории науки, взаимосвязь в действии. Понятие принципов управления. Принципы управления как исходные положения и правила в деятельности менеджера любого уровня. Возникновение и трансформация принципов менеджмента. Актуальность принципов менеджмента и условия их реализации в практической деятельности. Классификация принципов менеджмента. Универсальность принципов менеджмента. Принципы управления производством (социально-экономические и организационно-технические).

Формирование принципов и элементов системы тайм-менеджмента организации. Методы обеспечения «ресурсного» состояния, формирование человеческого капитала.

#### **1.4. Цели, функции и организационные отношения в системе менеджмента**

Возможность применения концепции целевого управления и моделирования «дерева целей» в практике управления программами развития предприятий. Факторы внешней и внутренней среды, определение миссии, главной цели, направленной на повышение качества труда и продукции, и моделирование ключевых целей развития организации, иерархия целей. Этапы целевого управления и основные условия обеспечения его эффективности.

Значение категории функций для процесса управления, составные части функции. Классификация функций. Общие (основные): планирование, организация, мотивация, регулирование, координация, контроль. Принципы и методы директивного, стратегического, индикативного планирования. Современная методология и методики планирования. Использование сетевых графиков в оперативном планировании и управлении своим временем. Содержание функции «организация» и организационные отношения в менеджменте (делегирование, полномочия, ответственность). Основные формы координации в организации. Контроль как функция обратной связи. Виды контроля. Организация контроллинга и мониторинга.

Состав и содержание конкретных (специальных) функций управления (на примере сельскохозяйственной организации): общее (линейное) руководство, оперативное управление, организация труда и заработной платы, технологическая подготовка и обслуживание производства, ветеринарное обслуживание, маркетинговая деятельность, бухгалтерский учет и финансовая деятельность и другие. Влияние научно-технического прогресса на содержание функций. Основы НОУТ. Назначение, содержание и требования к составлению должностных инструкций.

Формирование целевых функций и элементов системы тайм-менеджмента организации. Методы расстановки приоритетов и определения жизненных целей.

### **Раздел 2. Современные проблемы и развитие менеджмента**

**Цель:** формирование теоретических знаний и практических навыков у обучающихся о проблемах и методах современного менеджмента, концепции развития предприятия.

**Задачи:**

- изучить концептуальные подходы в теориях и моделях организационного развития, инструментарий подготовки и оценки стратегических решений;
- развить навыки подготовки предложений и мероприятий по реализации менеджмента в инновационных условиях развития;
- научиться самостоятельно осуществлять подготовку заданий, разрабатывать и оценивать стратегические решения с учетом фактора неопределенности, направленные на развитие организаций и агропромышленных объединений;
- развить навыки научного анализа современных проблем менеджмента, социально-экономических явлений и процессов, использования различных источников информации для проведения экономических расчетов.

## **Перечень учебных элементов раздела:**

### **2.1. Стратегия развития агропромышленного комплекса в условиях конкуренции**

Стратегия развития агропромышленного комплекса, цели, задачи, основные индикаторы в Государственной Программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия (посл. ред.).

Инновационные условия развития. Перспективные направления деятельности организации. Программы организационного развития с учетом критериев эффективности производственных процессов. Выбор организационно-правовой формы предпринимательской деятельности.

Особенности управления в различных организационно-правовых формах предпринимательской деятельности. Хозяйственные товарищества как форма партнерства. Принципы, выработанные мировой практикой развития кооперации, демократическая форма управления. Особенности управления кооперативом. Основные документы организационного регламентирования. Органы управления кооперативом.

Отличия товарищества (партнерства) и корпорации, разделение прав акционеров или вкладчиков на имущественные и личные, возможность привлечения профессиональных специалистов для выполнения управленческих функций.

Акционерное общество как наиболее устойчивая форма хозяйствования. Корпоративная форма хозяйствования и разделение функций собственности и контроля, возможность сосредоточения собственности в одних руках.

Доля государственного сектора в экономике, понятие «предприятие» в рыночной экономике, собственность унитарного предприятия, виды (на праве хозяйственного ведения и на праве оперативного управления), контроль государства за использованием собственности.

Оценка затрат госсектора, прямые и косвенные выгоды – положительные внешние эффекты, достигающиеся частному сектору и населению как потребителям. Эффективность управления собственностью и достижение цели управления (определенного качественного результата деятельности или состояния объекта управления) ценой рационального использования ресурсов. Управление экосистемой.

### **2.2. Хозяйственный механизм и методы управления**

Составные части механизма как действующие системы и соответствующие им рычаги управления. Зависимость хозяйственного механизма управления предприятием от выбранной организационно-правовой формы, структуры управления, действующих норм и нормативов, системы планирования, ценообразования, системы оплаты труда работников.

Методы как формы, способы, средства воздействия (прямого или косвенного) субъекта на объект управления. Классификация методов управления по содержанию и направленности воздействия. Процедура разработки методов.

Особенности административных (организационно-распорядительных) методов, регулирующих сферу организационных отношений, являющимися средствами волевого и конкретного воздействия, их взаимосвязь с организационным механизмом.

Регламентирование как юридическое закрепление требований и правил организационного состояния и поведения в отношении конкретных объектов, назначение Устава, Учредительного договора, правил внутреннего трудового распорядка и других регламентирующих документов.

Нормирование как достижение пропорциональности элементов труда и производства, согласованности действий, основные нормы и нормативы, применяемые в управлении.

Инструктирование как доведение до исполнителя свода правил поведения (безусловное выполнение) или перечня наставлений методического характера. Назначение и содержание должностных инструкций.

Оперативно-распорядительное воздействие, правовые и морально-этические нормы и требования к нему (приказы, распоряжения, указания, дисциплинарные взыскания), формы издания, требования к содержанию.

Система экономических методов и экономические законы в хозяйственной деятельности, влияние на экономические отношения и интересы. Основные составные элементы экономических взаимосвязей как результат действия организационно-экономического механизма, рычаги управления механизма: бюджет, налоги, кредит, субсидии и другие, их практическое применение. Составляющие экономического механизма с позиций действенности к развитию хозяйствующих субъектов через системы льготного кредитования, налогообложения, финансирования программ и проектов, предоставление субсидий, дотаций.

Экономические методы, действующие внутри предприятий, организаций на коллектив и конкретных работников. Система планирования и материального стимулирования, значение доплат, надбавок и премий, их стимулирующая и активизирующая роль. Сущность социального партнерства.

Экономическое и социальное развитие, роль социальных факторов в экономическом развитии и научно-техническом прогрессе. Уровень жизни, определяемый системой натуральных, стоимостных и интегральных показателей как отражение обеспеченностью благами, достигнутый уровень их потребления и степень удовлетворения потребностей людей в этих благах.

Социально-психологические методы как методы «особого рода», воздействие на социальные (через иерархию потребностей и мотивацию к деятельности) и психологические (через знание темперамента и характера) свойства личности, теории лидерства и мотивации из истории отечественной и зарубежной науки управления.

Значение коллектива и морально – психологического климата как качественная сторона межличностных отношений, стадии формирования коллектива и роль руководителя.

Самоменеджмент и реализация своей роли в команде. Методы создания полезных привычек. Методы влияния и убеждения. Формирование методов и элементов системы тайм-менеджмента организации.

### **2.3. Структура управления организацией**

Основное назначение структуры для системы, необходимость иерархии в сложных системах. Виды структур организации. Производственная структура как совокупность отраслей и видов деятельности конкретной организации. Организационная структура как совокупность основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделения труда. Структура управления как совокупность звеньев и отдельных работников управления, включая порядок соподчиненности и согласования; как форма разделения труда работников управления. Понятие ступени и звена управления как элемента структуры, как самостоятельного структурного подразделения, специалисты которого выполняют однотипные функции управления.

Организационные отношения в системе менеджмента, понятия делегирования, полномочий и ответственности. Внешние и внутренние (производственные и собственно управленческие) факторы, влияющие на структуру управления. Факторы формирования структуры управления, в том числе и организационное построение производства, его функциональная и отраслевая структура, кадровое обеспечение.

Основные типы структур управления по признакам: ступенчатости, организационного построения производства, способу соподчиненности в структуре управления. Линейные и функциональные структуры управления, преимущества и недостатки, условия для применения. Линейно-функциональный тип структуры управления как разновидность для соответствия закономерности оптимального сочетания централизации и децентрализации функций управления.

Разновидности жестких дивизиональных структур: территориальный, где каждое подразделение производит полный набор продукции; рыночный (ориентация на

определенный круг потребителей); продуктовый, где отчетливо прослеживается специализация подразделений; инновационный, который ориентирован на новые виды продукции, услуг, рынки.

Виды гибких органических (адаптивных) структур: проектная, которая ориентирована на разовые задачи, в ней формируются временные проектные группы; матричная, в которой временные проектные группы создаются в рамках постоянно действующих подразделений; программно-целевая (разновидность матричной), где объединяются виды деятельности из подразделений или сами подразделения для решения поставленных задач; фрагментарная, которая включает целевые группы (комитет, комиссия, бригада узких специалистов...), вкрапленные в существующие подразделения; адхократическая структура, где слабо связаны между собой группы специалистов высокой квалификации, мало вспомогательного персонала, где участники выполняют функции экспертов, и власть основана на знаниях и компетенциях, исполнителям предоставлена свобода, менеджеры осуществляют формальный контроль, характерна для научных учреждений, внедренческих или венчурных фирм.

Концепции организационного развития: организационно-экологическая, которая направлена на самостоятельные изменения под воздействием внешних условий; теория стратегического выбора, в которой сами создают среду и приспосабливаются к ее нуждам.

Формы реорганизации: реструктуризация, которая предусматривает изменение функций, структуры, методов и т.д.; реинжиниринг, которая направлена на оптимизацию на качественно новой основе внутрихозяйственных процессов и т.д.

Процессы, связанные с организационным проектированием: композиция, где определяются направления деятельности организации и его подразделений; структуризация, где определяется внутренняя среда; регламентация, которая включает процессы закрепления функций; ориентация, которая направлена на создание условий для упорядочения и движения. Направления совершенствования современных структур управления в соответствии с основными принципами и требованиями, включая эффективность, гибкость, надежность.

Структуры обеспечения «ресурсного» состояния и функций самоменеджмента.

#### **2.4. Цифровизация менеджмента: тенденции и проблемы**

Основные модели управления: рациональное управление в относительно стабильной среде; управление в условиях динамичного рынка; адаптация к спонтанно и неожиданно возникающим проблемам, и угрозам.

Оперативное управление и диспетчеризация, сетевые графики, основные методы управления производственными запасами. Формирование принципов организации процесса управления с учетом стратегии развития организации, предприятия.

Управленческое решение как выбор альтернативы и результат ее реализации. Проблемная ситуация и нестандартная производственная ситуация. Учет временных параметров и полноты информированности о проблеме. Цифровизация. Основные требования к организационно-управленческим решениям. Критерии для формирования экономически и финансово обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности. Обеспечение экологической безопасности. Соответствие требованиям стандартов и рынка.

Умение выявить проблему, смоделировать проблемную ситуацию с учетом факторов полной информированности по ней и ограниченности временными рамками, поиск альтернатив действий с помощью обозначенных критериев методами: «мозговая атака», групповой анализ ситуации, метод Дельфы, дерево решений и других. Условия эффективности управленческих решений, значение профессиональных качеств руководителя и его организаторских способностей.

Виды, критерии и показатели эффективности менеджмента. Методические подходы к оценке. Оценка эффективности менеджмента как результативность деятельности конкретной системы управления, показатели объекта и субъекта управления, имеющие как количественные, так и качественные характеристики, критерии и показатели экономической, социальной и технологической эффективности.

Оценка эффективности менеджмента с учетом специфики управленческого труда и многообразия факторов, влияющих на эффективность управления. Практическое применение методики, в которой выделяют частную эффективность, характеризующую эффективность отдельных мероприятий по совершенствованию управления производством, и общую – эффективность всего соответствующего комплекса мероприятий.

Умение применять и анализировать основные группы показателей эффективности управления: общие результативные показатели; показатели экономичности аппарата управления; производительности управленческого труда и организованности структуры управления.

## **2.5. Система управления персоналом и планирование деловой карьеры**

Кадровая политика как генеральное направление в работе с кадрами, совокупность принципов системы управления персоналом, наиболее значимых в современных условиях хозяйствования. Главная цель системы управления персоналом и ее основных элементов: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. Кадровое планирование, интеграция процессов обеспечения квалифицированными кадрами и создание условий для мотивации к более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Службы управления персоналом, условия формирования.

Необходимость перераспределения обязанностей, усовершенствования структуры управления и установления нормативов и норм времени, управляемости, обслуживания и численности. Планирование работы руководителей и специалистов.

Методики оценки деятельности руководителей и специалистов, их назначение, применение при аттестации. Основные группы качеств для оценки руководителей и специалистов организаций, предприятий: профессионализм и деловитость, организаторские способности или умение работать в коллективе и личные качества, усиление значимости отдельных качеств при оценке для конкретных должностей через коэффициент значимости качества.

Планирование времени. Методы расстановки приоритетов и определения жизненных целей. Методы создания полезных привычек. Этапы планирования деловой карьеры.

Понятие власти как способности влиять на поведение других людей. Формы власти по Р. Френчу и Б. Рэйвену и механизмы реализации власти. Способы эмоционального и рассудочного влияния и условия для их применения. Формы власти и способы влияния на подчиненных, власть, лидерство и авторитет менеджера

Классификации стилей управления, предлагаемые отечественными и зарубежными учеными, применение «решетки менеджмента» Блейка-Моутона для выявления стилей руководства, характеристика и целесообразность применения авторитарного, демократического и либерального стилей руководства.

Теория лидерских качеств, которыми должен обладать эффективный лидер. Концепции лидерского поведения: К. Левина, выделившего в 1944г стили руководства (демократический, авторитарный, попустительский); Р. Лайкерта, как основателя партисипативного менеджмента (1961г), выделившего четыре типа стиля управления (эксплуататорско-авторитарный, благожелательно-авторитарный, консультативно-демократический и демократический). Теории Х и Y Д. Макгрегора. Современные теории лидерства (концепция харизматического лидерства, концепция трансформационного лидерства, концепция лидерства в управлении командой).

Инновационные условия развития. Перспективные направления деятельности организации. Программы организационного развития с учетом критериев эффективности производственных процессов.

#### 4.3. Тематический план по очной форме обучения

##### Раздел 1. Менеджмент: исторический опыт и современная практика

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа - лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)**

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
1.1. Личность в системе менеджмента и социальное взаимодействие	1. Менеджмент в условиях инновационного развития 2. Социальная ответственность менеджмента перед обществом 3. Требования к современному менеджеру и его роль в организации	1
1.2. Эволюция теории и практики менеджмента в России и за рубежом	1. Рационалистическая концепция 2. Классическая концепция 3. Поведенческие концепции и бихевиоризм 4. Формализованные модели в современном менеджменте	1
1.3. Закономерности и принципы менеджмента	1. Закономерности менеджмента 2. Трансформация и универсальность принципов 3. Современные системы и проблемы менеджмента	1
1.4. Цели, функции и организационные отношения в системе менеджмента	1. Программно-целевое управление в современном менеджменте 2. Трансформация функций менеджмента 3. Внутрифирменное стратегическое и оперативное планирование 4. Программы организационного развития предприятия	1

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)**

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
1.1. Личность в системе менеджмента и социальное взаимодействие	семинарское занятие	2
1.2. Эволюция теории и практики менеджмента в России и за рубежом	анализ деловых ситуаций *	2
1.3. Закономерности и принципы менеджмента	семинарское занятие	2
1.4. Цели, функции и организационные отношения в системе менеджмента	анализ деловых ситуаций *	2

\* - учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в 1 разделе– 4 часа.

##### Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
------	---------------------	----------------------------------

1.1. Личность в системе менеджмента и социальное взаимодействие	5	Коллоквиум Реферат
1.2. Эволюция теории и практики менеджмента в России и за рубежом	5	
1.3. Закономерности и принципы менеджмента	5	
1.4. Цели, функции и организационные отношения в системе менеджмента	5	

## Раздел 2. Современные проблемы и развитие менеджмента

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа - лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)**

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
2.1. Стратегия развития агропромышленного комплекса в условиях конкуренции	1. Программа развития АПК (посл. ред.). Цели, задачи, основные индикаторы 2. Перспективные направления деятельности сельскохозяйственных организаций 3. Менеджмент в условиях инновационного развития 4. Особенности управления в основных формах организации предпринимательства	1
2.2. Хозяйственный механизм и методы управления	1. Методы управления в условиях инновационного развития 2. Программы организационного развития предприятий 3. Хозяйственный механизм управления и его современные инструменты	1
2.3. Структура управления организацией	1. Сложность и иерархия систем. 2. Механистические (иерархические) и органические (адаптивные) структуры управления предприятием 3. Методы проектирования и направления совершенствования структур управления 4. Структуры обеспечения «ресурсного» состояния и функций самоменеджмента	1
2.4. Цифровизация менеджмента: тенденции и проблемы	1. Цифровизация менеджмента и принципы организации процесса управления 2. Технологии разработки и принятия управленческих решений в условиях цифровизации 3. Современные проблемы менеджмента в условиях цифровизации экономики	1
2.5. Система управления персоналом и планирование деловой карьеры	1. Цели и задачи кадрового планирования 2. Кадровая политика в современном менеджменте 3. Управление деловой карьерой в организации 4. Методы оценки персонала	-

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)**

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
2.1. Стратегия развития агропромышленного комплекса в условиях конкуренции	Семинарское занятие*	2
2.2. Хозяйственный механизм и методы управления	Решение ситуационных задач	1
2.3. Структура управления организацией	Решение ситуационных задач	1
2.4. Цифровизация менеджмента: тенденции и проблемы	Решение ситуационных задач*	2
2.5. Система управления персоналом и планирование деловой карьеры	Решение ситуационных задач	2

\* - учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в 2 разделе – 4 часа.

### Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
2.1. Стратегия развития агропромышленного комплекса в условиях конкуренции	6	Коллоквиум Реферат
2.2. Хозяйственный механизм и методы управления	6	
2.3. Структура управления организацией	6	
2.4. Цифровизация менеджмента: тенденции и проблемы	4	
2.5. Система управления персоналом и планирование деловой карьеры	4	

## 4.4 Тематический план по заочной форме обучения

### Раздел 1. Менеджмент: исторический опыт и современная практика

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа - лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)**

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
1.1. Личность в системе менеджмента и социальное взаимодействие	1. Менеджмент в условиях инновационного развития 2. Социальная ответственность менеджмента перед обществом 3. Требования к современному менеджеру и его роль в организации	1
1.2. Эволюция теории и практики менеджмента в России и за рубежом	1. Рационалистическая концепция 2. Классическая концепция 3. Поведенческие концепции и бихевиоризм 4. Формализованные модели в современном менеджменте	-
1.3. Закономерности и принципы менеджмента	1. Закономерности менеджмента 2. Трансформация и универсальность принципов 3. Современные системы и проблемы менеджмента	-

1.4. Цели, функции и организационные отношения в системе менеджмента	1. Программно-целевое управление в современном менеджменте 2. Трансформация функций менеджмента 3. Внутрифирменное стратегическое и оперативное планирование 4. Программы организационного развития предприятия	-
--	--	---

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)**

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
1.1. Личность в системе менеджмента и социальное взаимодействие	семинарское занятие*	1
1.2. Эволюция теории и практики менеджмента в России и за рубежом	анализ деловых ситуаций *	-
1.3. Закономерности и принципы менеджмента	семинарское занятие	-
1.4. Цели, функции и организационные отношения в системе менеджмента	анализ деловых ситуаций *	-

\* - учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в 1 разделе– 1 час.

**Самостоятельная работа**

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
1.1. Личность в системе менеджмента и социальное взаимодействие	6	Коллоквиум Реферат
1.2. Эволюция теории и практики менеджмента в России и за рубежом	8	
1.3. Закономерности и принципы менеджмента	8	
1.4. Цели, функции и организационные отношения в системе менеджмента	8	

**Раздел 2. Современные проблемы и развитие менеджмента**

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа - лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)**

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
2.1. Стратегия развития агропромышленного комплекса в условиях конкуренции	5. Программа развития АПК (посл. ред.). Цели, задачи, основные индикаторы 6. Перспективные направления деятельности сельскохозяйственных организаций 7. Менеджмент в условиях инновационного развития 8. Особенности управления в основных формах организации предпринимательства	1
2.2. Хозяйственный механизм и методы управления	4. Методы управления в условиях инновационного развития	-

	5. Программы организационного развития предприятий 6. Хозяйственный механизм управления и его современные инструменты	
2.3. Структура управления организацией	5. Сложность и иерархия систем. 6. Механистические (иерархические) и органические (адаптивные) структуры управления предприятием 7. Методы проектирования и направления совершенствования структур управления 8. Структуры обеспечения «ресурсного» состояния и функций самоменеджмента	-
2.4. Цифровизация менеджмента: тенденции и проблемы	4. Цифровизация менеджмента и принципы организации процесса управления 5. Технологии разработки и принятия управленческих решений в условиях цифровизации 6. Современные проблемы менеджмента в условиях цифровизации экономики	-
2.5. Система управления персоналом и планирование деловой карьеры	5. Цели и задачи кадрового планирования 6. Кадровая политика в современном менеджменте 7. Управление деловой карьерой в организации 8. Методы оценки персонала	-

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)**

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
2.1. Стратегия развития агропромышленного комплекса в условиях конкуренции	Семинарское занятие*	1
2.2. Хозяйственный механизм и методы управления	Решение ситуационных задач	-
2.3. Структура управления организацией	Решение ситуационных задач	-
2.4. Цифровизация менеджмента: тенденции и проблемы	Решение ситуационных задач*	-
2.5. Система управления персоналом и планирование деловой карьеры	Решение ситуационных задач	-

\* - учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в 2 разделе– 1 час.

#### **Самостоятельная работа**

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
2.1. Стратегия развития агропромышленного комплекса в условиях конкуренции	6	Коллоквиум Реферат
2.2. Хозяйственный механизм и методы управления	8	
2.3. Структура управления организацией	8	
2.4. Цифровизация менеджмента: тенденции и проблемы	8	

2.5. Система управления персоналом и планирование деловой карьеры	4	
---	---	--

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основными видами учебных занятий по дисциплине «Современные проблемы менеджмента» и организационными формами обучения являются: лекция, занятия семинарского типа, консультация, самостоятельная работа обучающегося.

Лекция является одним из важнейших видов учебных занятий и составляет основу теоретической подготовки обучающихся. Ее цель - дать систематизированные основы научных знаний по учебной дисциплине (модулю), акцентируя внимание на наиболее сложных и узловых вопросах темы. Лекция должна стимулировать активную познавательную деятельность студентов, способствовать формированию их творческого мышления. Для чтения отдельных лекций могут приглашаться ведущие ученые из других образовательных, научных учреждений, специалисты из учреждений.

Занятия семинарского типа – вид учебного занятия, на котором обучающиеся под руководством преподавателя выполняют определенные соответственно сформулированные задачи с целью усвоения научно-теоретических положений учебной дисциплины (модуля), приобретения умений и навыков их практического применения, опыта творческой деятельности, овладения современными методами практической работы, в том числе с применением технических средств.

Занятия семинарского типа могут проводиться в форме тренировок, решений практических задач, компьютерных практикумов, групповых проектов, мастер-классов, деловых и ролевых игр и т. п.

Занятия семинарского типа проводятся в аудиториях или в учебных лабораториях, оснащенных необходимыми техническими средствами обучения, вычислительной техникой.

Консультация – вид учебного занятия, на котором обучающийся получает от преподавателя ответы на конкретные вопросы или объяснения отдельных теоретических положений и их практического использования. Консультации проводятся регулярно и носят как индивидуальный, так и групповой характер. Основная задача группового консультирования – подробное либо углубленное рассмотрение вопросов теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части обучающихся. По желанию обучающихся возможно вынесение на обсуждение дополнительных вопросов, вызывающих у них особый интерес, которые не получили достаточного освещения в лекционном курсе.

Изучение отдельных тем дисциплины внеаудиторно является одним из видов самостоятельной работы и рекомендуется для студентов заочного обучения.

Студенты очного обучения изучают темы по указанию преподавателя либо по собственной инициативе в случаях допущенных ими необоснованных пропусков занятий или в целях более углубленной проработки определённых тем, вызывающих научно-исследовательский интерес обучающегося.

Контроль успеваемости и качества подготовки обучающихся подразделяется на текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества усвоения учебного материала, стимулирования учебной работы обучающихся и совершенствования методики проведения занятий. Он проводится в ходе всех видов учебных занятий в форме, предусмотренной тематическим планом с использованием тестовых заданий.

Промежуточная аттестация успеваемости и качества подготовки обучающихся предназначена для определения степени достижения учебных целей по дисциплине и проводится в форме зачета.

Обучающиеся готовятся к промежуточной аттестации самостоятельно. Подготовка заключается в изучении программного материала дисциплины с использованием личных

записей, сделанных в рабочих тетрадях, и рекомендованной в процессе изучения дисциплины литературы.

## 6. Оценочные материалы по дисциплине

Оценочные материалы по дисциплине представлены в виде фонда оценочных средств в приложении А к рабочей программе дисциплины.

## 7. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины

### 7.1 Электронные образовательные ресурсы (ЭОР)

Учебно-методическое обеспечение по дисциплине\*:

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц	Ссылка на ЭОР в ЭБС Академии
1	Современные проблемы менеджмента: методические рекомендации для организации самостоятельной работы студентов / О.В. Лазько – Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2021. – 46 с.	<a href="https://sgsha.ru/sgsha/biblioteka/%D0%9B%D0%B0%D0%B7%D1%8C%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%D0%92.%20%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D1%8B%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%2038.04.02%20%D0%9C%D0%B5%D0%BD.%D0%BC%D0%B0%D0%B3..pdf">https://sgsha.ru/sgsha/biblioteka/%D0%9B%D0%B0%D0%B7%D1%8C%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%D0%92.%20%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D1%8B%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%2038.04.02%20%D0%9C%D0%B5%D0%BD.%D0%BC%D0%B0%D0%B3..pdf</a>

Электронные учебные издания в электронно-библиотечных системах (ЭБС)\*:

№ п/п	Автор, название, место издания, год издания, количество страниц	Ссылка на учебное издание в ЭБС
<i>Основная литература</i>		
1	Менеджмент: учебно-методическое пособие / О.В. Лазько, А.В. Кучумов, О.Е. Андреюк. [Электронный ресурс]. – Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА. 2016. 72 с.	<a href="http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/4783">http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/4783</a>
2	Михалкина Е.Г. Менеджмент: Учебное пособие/ Е.Г. Михалкина [Электронный ресурс]. - ФГОУ ВПО РГАЗУ - М, 2015. - 85 с.	<a href="http://ebs.rgazu.ru/?q=node/4409">http://ebs.rgazu.ru/?q=node/4409</a>
<i>Дополнительная литература</i>		
1	Аляксин Б.С. Менеджмент организации: Учебное пособие. [Электронный ресурс]. – М.: ФГОУ ДПОС «Российская академия кадрового обеспечения АПК», 2013. – 203 с.	<a href="http://ebs.rgazu.ru/?q=node/2744">http://ebs.rgazu.ru/?q=node/2744</a>

2	Савченко В.П., Лазько О.В. Производственный менеджмент: методические указания / В.П. Савченко, О.В. Лазько. [Электронный ресурс]. Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА. 2014. 48 с.	<a href="http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/4813">http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/4813</a>
3	Управление капиталом корпорации: учебное пособие / О.А. Тагирова, А.В. Носов, М.Ю. Федотова и др. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. – Пенза: РИО ПГАУ, 2018. – 110 с.	<a href="http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/5084">http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/5084</a>

## 7.2 Современные профессиональные базы данных

«Гарант-аналитик» <http://www.garant.ru>

«КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/>

## 7.3. Информационные справочные системы

Информационные системы Минсельхоза России <http://opendata.mcх.ru/opendata/>

Федеральная служба государственной статистики. <http://sml.gks.ru/>

## 7.4 Состав оборудования, технических средств обучения, лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы	Перечень оборудования (в т.ч. виртуальные аналоги) и технических средств обучения	Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства
Учебная аудитория 307 для проведения занятий лекционного типа в учебном корпусе № 1. расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д. 10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная, трибуна. Проектор ViewSonic Projector в комплекте, экран настенный, ноутбук AsusK54HR., набор учебно-наглядных пособий	1. Операционная система Windows XP, Windows 7, Windows 10 для образовательных организаций (Подписка Azure Dev Tools for Teaching по программе Microsoft Imagine Premium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета Microsoft Office 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security 1 year Educational Renewal License (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)

<p>Учебная аудитория 310 для проведения <b>занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации</b> в учебном корпусе № 1. расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д. 10/2</p>	<p>Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная. Трибуна. Набор учебно-наглядных пособий.</p>	
<p>Учебная аудитория 203 - <b>помещение для самостоятельной работы</b> в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2</p>	<p>Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Компьютер в сборе с подключением к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации– 18 шт.</p>	<p>1. Операционная система Windows XP, Windows 7, Windows 10 для образовательных организаций (Подписка Azure Dev Tools for Teaching по программе Microsoft Imagine Premium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета Microsoft Office 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security 1 year Educational Renewal License (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)</p>

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»**

**Фонд оценочных средств для проведения  
промежуточной аттестации  
обучающихся по дисциплине  
«Современные проблемы менеджмента»**

Направление подготовки **38.04.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) программы: **Менеджмент в АПК**

Квалификация **магистр**

Форма обучения **очная, заочная**

Смоленск 2023 г.

# 1.Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Индикаторы достижения компетенций	Уровень освоения	Планируемые результаты обучения	Наименование оценочного средства
ИД-2ПК-5 Интерпретирует современные проблемы менеджмента и особенности его реализации в инновационных условиях развития, определяет перспективные направления деятельности организации, разрабатывает программы организационного развития с учетом критериев эффективности производственных процессов	<b>Пороговый (удовлетворительно)</b>	<b>Знает:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- исторический аспект, концепции научных школ и подходов в развитии менеджмента;</li> <li>- механизм, методы и современные технологии управления в инновационных условиях развития для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</li> <li>- способы организационного проектирования и построения структур управления, позволяющие использовать их преимущества;</li> <li>- организационно-управленческие и аксиологические основы управления персоналом;</li> <li>- критерии и показатели эффективности менеджмента;</li> </ul> <b>Умеет:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать полученные знания для интерпретации современных проблем менеджмента;</li> <li>- определять актуальные для современного менеджмента положения научных школ и подходов;</li> <li>- формулировать закономерности, принципы и классифицировать функции менеджмента;</li> <li>- распознавать общие и отличительные признаки основных теорий мотивации, методов управления и стилей руководства;</li> <li>- проектировать структуру управления организацией;</li> <li>- критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разрабатывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий;</li> </ul> <b>Владеет:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знаниями о методах реализации менеджмента в инновационных условиях развития;</li> <li>- способами оценки эффективности инновационного менеджмента;</li> <li>- методами выбора оптимального варианта развития предприятия в инновационной сфере;</li> <li>- навыками выбора методов инновационного управления с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий</li> </ul> -методами стратегического анализа рыночной конъюнктуры.	Коллоквиум, защита рефератов, тестирование
	<b>Продвинутый (хорошо)</b>	<b>Твердо знает:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- исторический аспект, концепции</li> </ul>	Коллоквиум, защита

		<p>научных школ и подходов в развитии менеджмента;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- механизм, методы и современные технологии управления в инновационных условиях развития для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</li> <li>- способы организационного проектирования и построения структур управления, позволяющие использовать их преимущества;</li> <li>- организационно-управленческие и аксиологические основы управления персоналом;</li> <li>- критерии и показатели эффективности менеджмента;</li> </ul> <p><b>Уверенно умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать полученные знания для интерпретации современных проблем менеджмента;</li> <li>- определять актуальные для современного менеджмента положения научных школ и подходов;</li> <li>- формулировать закономерности, принципы и классифицировать функции менеджмента;</li> <li>- распознавать общие и отличительные признаки основных теорий мотивации, методов управления и стилей руководства;</li> <li>- проектировать структуру управления организацией;</li> <li>- критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разрабатывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий;</li> </ul> <p><b>Уверенно владеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знаниями о методах реализации менеджмента в инновационных условиях развития;</li> <li>- способами оценки эффективности инновационного менеджмента;</li> <li>- методами выбора оптимального варианта развития предприятия в инновационной сфере;</li> <li>- навыками выбора методов инновационного управления с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий</li> <li>- методами стратегического анализа рыночной конъюнктуры.</li> </ul>	рефератов, тестирование
	<b>Высокий (отлично)</b>	<p><b>Сформировавшееся систематическое знание:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- исторический аспект, концепции научных школ и подходов в развитии менеджмента;</li> <li>- механизм, методы и современные технологии управления в инновационных условиях развития для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</li> </ul>	Коллоквиум, защита рефератов, тестирование

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- способы организационного проектирования и построения структур управления, позволяющие использовать их преимущества;</li> <li>- организационно-управленческие и аксиологические основы управления персоналом;</li> <li>- критерии и показатели эффективности менеджмента;</li> </ul> <p><b>Сформировавшееся систематическое умение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать полученные знания для интерпретации современных проблем менеджмента;</li> <li>- определять актуальные для современного менеджмента положения научных школ и подходов;</li> <li>- формулировать закономерности, принципы и классифицировать функции менеджмента;</li> <li>- распознавать общие и отличительные признаки основных теорий мотивации, методов управления и стилей руководства;</li> <li>- проектировать структуру управления организацией;</li> <li>- критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разрабатывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий;</li> </ul> <p><b>Сформировавшееся систематическое владение:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знаниями о методах реализации менеджмента в инновационных условиях развития;</li> <li>- способами оценки эффективности инновационного менеджмента;</li> <li>- методами выбора оптимального варианта развития предприятия в инновационной сфере;</li> <li>- навыками выбора методов инновационного управления с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий</li> </ul> <p>-методами стратегического анализа рыночной конъюнктуры.</p>	
--	--	--	--

## 2. Описание шкал оценивания

### 2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Вид текущего контроля	Технология оценивания			
	Отсутствие усвоения (ниже порогового)*	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Коллоквиум	у студента имеются отдельные	• обнаруживает усвоение основного	• знаетизученныйматериал;	• обнаруживает усвоение всего объема материала;

	представления об изученном материале, но все же большая часть материала не усвоена.	материала, но испытывает затруднение при его самостоятельном воспроизведении и требует дополнительных и уточняющих вопросов преподавателя; • предпочитает отвечать на вопросы, воспроизводящего характера и испытывает затруднение при ответах на видоизмененные вопросы;	• отвечает без особых затруднений на вопросы преподавателя; • умеет применять полученные знания на практике.	• выделяет главные положения в изученном материале и не затрудняется при ответах на видоизмененные вопросы; • свободно применяет полученные знания на практике.
Защита рефератов	Имеются отдаленные представления о проблеме	Степень раскрытия проблемы (соответствие содержания теме и плану реферата, раскрыты основные понятия)	Степень раскрытия проблемы (соответствие содержания теме и плану реферата, полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы)	Новизна текста (новизна и самостоятельность в постановке проблемы, наличие авторской позиции, самостоятельность суждений)

\* Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине «Современные проблемы менеджмента».

## 2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (зачет)

Технология оценивания	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итогового теста (из 15 возможных вопросов варианта) и решение практического задания	имеет только отдельные представления об изучаемом материале, правильных ответов на предложенный тест менее 8, практическое задание решено не правильно или не решено	испытывает затруднения при самостоятельном воспроизведении материала, практическое задание решено с ошибками, ответов на предложенный тест 9-11	умеет применять полученные знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает серьезных ошибок, ответов на предложенный тест 12-13	свободно применяет знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает ошибок, ответов на предложенный тест 14-15

### **3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### ***Вопросы для подготовки к коллоквиуму***

по дисциплине Современные проблемы менеджмента для текущего контроля  
(наименование дисциплины)

**Методика проведения.** Коллоквиум проводится в рамках семинарского занятия после проведения ряда аудиторных занятий и включает проверку усвоения материала как лекционного, так и практического по отдельным темам. Проверка знаний проводится в форме индивидуального опроса с обсуждением. Остальные студенты дополняют и уточняют рассматриваемый вопрос. Преподаватель подводит итог.

#### **Раздел 1. Менеджмент: исторический опыт и современная практика**

1. Инновационный менеджмент и его место в системе менеджмента.
2. Концепция развития предприятия в условиях инновационной деятельности
3. Управление инновациями в аграрной экономике.
4. Значение инноваций для экономики и общества в целом.
5. Понятие государственной инновационной политики, ее задачи, меры и субъекты.
6. Понятие венчурного капитала, его экономические функции.
7. Основные особенности и приоритеты венчурного инвестирования.
8. Организация как объект управления
9. Закономерности и принципы управления
10. Рационалистическая концепция в школе научного управления
11. Классическая концепция в административной школе управления
12. Школа «человеческих отношений», социальное взаимодействие и поведенческие концепции
13. Формализованные модели и количественный подход в управлении
14. Системный подход в управлении, основные свойства систем
15. Содержание и условия применения ситуационного подхода
16. Качества менеджера и его роль в организации
17. Понятие главной цели (миссии) организации
18. Особенности и основные этапы целевого управления (управления по целям)
19. Моделирование (построение) «дерева целей» развития организации
20. Основные подсистемы организации и подходы к формулировке ключевых целей
21. Условия обеспечения эффективности целевого управления (управления по целям)
22. Организационные отношения и социальное взаимодействие
23. Координация и контроль в системе управления
24. Содержательная концепция мотивации в работах А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Альдерфера, Ф. Герцберга
25. Процессный подход в мотивации в работах В. Врума, Д. Адамса, Л. Портера-Э. Лоулера
26. Партисипативная концепция и типы мотивированности

#### **Раздел 2. Современные проблемы и развитие менеджмента**

##### **Вопросы к семинару 3**

1. Значение, поддержка и развитие малого и среднего бизнеса в РФ
2. Хозяйственный механизм управления и его составляющие
3. Системный подход в управлении. Сложность и иерархия систем
4. Понятие организационной структуры управления и ее элементов.

5. Механистические (иерархические) структуры управления
6. Органические (адаптивные) структуры управления
7. Методы проектирования структур управления
8. Основные направления совершенствования структур управления
9. Взаимосвязь процесса управления со структурой и функциями
10. Управление на основе предвидения изменений
11. Процесс разработки и принятия управленческих решений
12. Финансовые и экономические критерии выбора организационно-управленческих решений
13. Организация и контроль выполнения управленческих решений.
14. Оценка эффективности управления
15. Основные мероприятия и принципы системы управления персоналом
16. Цели и задачи кадрового планирования
17. Понятие кадровой политики. Управление карьерой в организации
18. Методы оценки персонала
19. Понятие и формы власти
20. Способы воздействия, влияния на подчиненных
21. Основные стили руководства
22. Одномерность и многомерность руководства
23. Стадии становления и развития коллектива
24. Неформальные группы, причины их возникновения и управления ими
25. Элементы организационной культуры
26. Групповые процессы. Создание команд и реализация своей роли
27. Критерии и показатели эффективности менеджмента
28. Программы организационного развития предприятия

### ***Темы для подготовки рефератов***

по дисциплине Современные проблемы менеджмента для текущего контроля  
(наименование дисциплины)

Написание реферата является важным элементом самостоятельной работы студентов в целях приобретения ими необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучение литературы по выбранной теме, анализа и осмысления различных подходов, обобщения материала, выделения главного, формулирования выводов и т.п.

С помощью рефератов студенты глубже постигают наиболее сложные проблемы курса, учатся лаконично излагать свои мысли, правильно оформлять работу, докладывать результаты своего труда.

Объем реферата, как правило, от 10 до 20 машинописных страниц.

Структура реферата:

- Титульный лист.
- Содержание.
- Введение (дается постановка вопроса, объясняется выбор темы, ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи реферата, даётся характеристика используемой литературы).
- Основная часть (состоит из глав и подглав, которые раскрывают отдельную проблему или одну из ее сторон и логически являются продолжением друг друга).
- Заключение (подводятся итоги и даются обобщенные основные выводы по теме реферата, делаются рекомендации).
- Список литературы.

В списке литературы должно быть не менее 8 – 10 различных источников. Допускается включение таблиц, графиков, схем, как в основном тексте, так и в качестве приложений.

Студенты представляют рефераты на контактных занятиях в виде выступления

продолжительностью 5-7 минут и ответов на вопросы.

### **Примерные темы рефератов**

#### **Раздел 1. Менеджмент: исторический опыт и современная практика**

1. Стимулирование инновационно - инвестиционной активности в региональном АПК
2. Анализ и прогнозирование рынка инноваций в АПК
3. Проблемы привлечения инвестиционных ресурсов для инновационных предприятий
4. Выбор направлений размещения государственных инвестиций для стимулирования инновационного развития
5. Этапы разработки проектных решений с учетом фактора неопределенности
6. Управление реализацией инновационных проектов
7. Малый наукоемкий бизнес
8. Формирование стратегии разработки продукта/технологии на базе модели открытых инноваций
9. Применение элементов теории ограничений систем (ТОС) и LEAN (бережливое производство) для организационного развития
10. Научный подход, концепция классической административной школы менеджмента и ее реализация в современном менеджменте
11. Личность в системе менеджмента, школа «человеческих отношений» и современные поведенческие науки
12. Социальное взаимодействие. Коллектив и его особенности
13. «Новая школа», современные концепции менеджмента
14. Взаимосвязь целей и стратегии развития организации
15. Оперативно-распорядительное воздействие, его формы и виды
16. Экономические стимулы и неэкономические способы стимулирования персонала
17. Цифровизация в управлении и совершенствование коммуникаций.
18. Организационные отношения в менеджменте. Влияние централизации и децентрализации на процесс делегирования полномочий.

#### **Раздел 2. Современные проблемы и развитие менеджмента**

1. Корпорации и портфельные инвесторы.
2. Стратегии развития организаций АПК
3. Формирование инструментов позиционирования и конкурентного анализа производства продукции на продовольственном рынке
4. Конкурентные преимущества предприятий: слагаемые, факторы, методы оценки
5. Приведение конкурентной стратегии фирмы в соответствии с ситуацией в отрасли
6. Процедура проведения системного анализа в стратегическом менеджменте
7. Анализ внешней среды как основа организационного развития предприятия
8. Управление методом ранжирования стратегических задач
9. Управление развитием рыночной инфраструктуры в регионе.
10. Методы анализа внутренней среды и стратегических ресурсов организации
11. Сегментирование рынка и образование стратегических зон хозяйствования
12. Идентификация ключевых компетенций для успеха в отрасли и формирование конкурентных возможностей
13. Моделирование системы организационных целей. Долгосрочные и краткосрочные цели организации
14. Личность как объект и субъект управления. Направленность личности, темперамент, характер и способности.
15. Социальная структура коллектива, морально-психологический климат, динамика развития коллектива и современные требования к стилю управления.
16. Технология разработки управленческих решений
17. Эволюция структур управления организацией в условиях многообразия форм хозяйствования.

18. Функции оперативного управления производством. Организация оперативного управления.
19. Управление социальным развитием коллектива. Организационная и корпоративная культура
20. Сущность эффективности управления. Критерии и показатели эффективности управления. Экономическая эффективность. Социальная эффективность
21. Методика оценки деятельности кадров. Аттестация.
22. Планирование деловой карьеры. Современные требования к профессиональному менеджеру.
23. Кадровая политика. Принципы подбора и расстановки кадров.
24. Нормы и ценности организации. Типичные групповые ценности по Г. Саймону
25. Номинальные факторы в организационной культуре. Модель Хофстеда
26. Функциональное планирование работы в профессиональной деятельности
27. Управление качеством в соответствии требований стандартов
28. Управление рисками и обеспечение экологической безопасности

**КОМПЛЕКТ ПРИМЕРНЫХ ЗАДАНИЙ**  
**по дисциплине «Современные проблемы менеджмента»**  
для промежуточной аттестации.

Зачет проводится в виде итогового теста и решения практического задания. Для выполнения отводится 90 минут.

**Примерные задания итогового теста**

**1. Основной задачей кадровой политики организации является...**

- а) Обеспечение конкурентоспособности персонала организации
- б) Обеспечение высокого качества кадрового потенциала предприятия
- с) Поддержание занятости на предприятии
- д) Проведение маркетинга персонала

**2. Принципом совершенствования организационных структур не является...**

- а) участие персонала в управлении;
- б) разделение стратегических и операционных функций;
- в) кратчайшие пути прохождения информации;
- г) снижение самостоятельности принятия решений.

**3. Основной путь совершенствования систем управления – ...**

- а) стратегическое управление;
- б) тактическое управление;
- в) функциональное управление;
- г) процессное управление.

**4. Недостатком линейной организационной структуры управления являются...**

- а) необходимость сбора полной информации с подчиненных центру элементов;
- б) неэффективное использование имеющихся элементов оборудования;
- в) экономия на масштабе производства;
- г) оптимальное использование ресурсов всей структуры.

- 5. Функция управления, связанная с освоением и внедрением новейших достижений в области техники и технологии, методов организации называется ...**
- а) планирование;
  - б) маркетинговая;
  - в) организация;
  - г) инновационная.
- 6. К увеличению численности аппарата управления и расходов на его содержание ведет ... управление.**
- а) линейно-штабное;
  - б) функциональное;
  - в) дивизиональное;
  - г) матричное.
- 7. Разделение функций управления между отдельными подразделениями аппарата управления предусматривает ... управление.**
- а) линейное;
  - б) функциональное;
  - в) дивизиональное;
  - г) матричное.
- 8. Формулирование целей организации, разработка программ организационного развития с учетом критериев эффективности производственных процессов характерны для руководителей ... уровня.**
- а) технического;
  - б) управленческого;
  - в) институционального;
  - г) нет верного ответа.
- 9. Выполнение повседневных операций и действий, необходимых для обеспечения эффективной бесперебойной работы в производстве или сфере услуг характерны для руководителей ... уровня.**
- а) низового;
  - б) среднего;
  - в) высшего;
  - г) нет верного ответа.
- 10. Разработку планов предприятия по маркетингу, производству, финансам, труду, рассчитанных на срок от 2 до 3 лет, подразумевает ... планирование.**
- а) оперативное;
  - б) среднесрочное;
  - в) стратегическое;
  - г) нет верного ответа.
- 11. Делегирование полномочий вышестоящих руководителей руководителям более низшего звена обеспечивает ...**
- а) возможность для руководителя заниматься стратегическими задачами;
  - б) отсутствие какой-либо мотивации у подчиненных;
  - в) более эффективное управление за счет принятия оперативных решений;
  - г) профессиональный рост подчиненных.
- 12. Стратегия ограниченного роста в программах организационного развития предприятий:**

- а) Применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией, устанавливает ежегодное значительное превышение уровня развития над уровнем предыдущего года
- б) Применяется в сложившихся отраслях со стабильной технологией, устанавливает цели развития «от достигнутого» и корректирует на изменяющиеся условия
- в) Устанавливает цели ниже уровня, достигнутого в прошлом, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют ее
- г) Придерживаются крупные компании, которые активно функционируют в нескольких отраслях

**13. Построение организации, способной осуществить программу организационного развития, должно включать:**

- а) разработку внутренней организационной структуры, исходя из нужд стратегии
- б) наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана
- в) создание искусств и отличительных преимуществ, на которых базируется стратегия
- г) мотивацию организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии

**14. Стратегии концентрированного (интенсивного) роста в концепции развития предприятия связана:**

- а) с развитием производства и повышением рентабельности, контролем стратегически важных звеньев в цепи производства и продажи товаров (поставщиков, каналы сбыта, конкурентов)
- б) с изменением продукта и/или рынка и не затрагивающие другие элементы
- в) с состоянием или изменением продукта, рынка, отрасли, конкурентной позиции, технологии
- г) с продажей хозяйственного подразделения или выделением его в самостоятельную структуру

**15. Что это за определение: «комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития»?**

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия
- в) стратегический менеджмент
- г) стратегическое управление

**16. Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если рассматривается уровень «даёт понимание общих подходов, принципов, форм организации системы. Этот уровень образуют науки: теория систем, кибернетика, теория организации и др.», то это уровень?**

- а) конкретная методология наук
- б) методология, методика и технология стратегического управления
- в) общефилософский
- г) общенаучный

**17. Как и любой процесс управления, стратегическое управление включает этапы: стратегический анализ; стратегический выбор (собственно планирование); реализация стратегии (реализация принятого решения). Реализация стратегии – это?**

- а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами
- б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации

- в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии
- г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям

**18. Развитие организации, способной осуществить стратегию, должно включать:**

- а) разработку внутренней организационной структуры, исходя из нужд стратегии
- б) наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана
- в) создание искусств и отличительных преимуществ, на которых базируется стратегия
- г) мотивацию организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии

**19. Разработка программы организационного развития – это:**

- а) процесс формирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем
- б) обследование внутренних сильных и слабых сторон организации для принятия управленческих решений на перспективу
- в) распределение ресурсов по приоритетным направлениям деятельности фирмы на будущее
- г) нет правильного ответа

**20. Инновационная и венчурная инвестиционные стратегии развития предприятия совпадают:**

- а) при разработке принципиальной инновации;
- б) при внутрифирменном венчуре;
- в) при венчуре сопровождения;
- г) при разработке модифицирующей инновации

## ПРИМЕРНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Предприятие реализует проект по совершенствованию собственной структуры управления. Все сотрудники аппарата управления организации прошли аттестацию. По итогам аттестации у отдельных сотрудников были откорректированы должностные обязанности, некоторые сотрудники были направлены на курсы переподготовки и повышения квалификации. Руководство предприятия пригласило команду прогрессивных коучеров для обучения сотрудников на ключевых постах навыкам в сфере коммуникаций и ведения переговоров. Было предпринято и сокращение ряда управленческих должностей. По итогам года, когда были произведены указанные мероприятия, предприятие получило следующие результаты деятельности.

Показатели	До совершенствования структуры управления	После совершенствования структуры управления
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	16000	17000
Совокупные затраты, тыс. руб.	12295	12700
Затраты на содержание аппарата управления, тыс. руб.	975	1075

Управленческая эффективность предприятия в результате реализации управленческого решения по преобразованию структуры управления увеличилась на (обоснуйте свой выбор):

- а) на 1 млн. руб.

- б) на 0,2 п.п.
- с) на 0,6 п.п.
- д) данное управленческое решение неэффективно

2. Акционерное предприятие с низкими показателями рентабельности и высокими показателями финансовой зависимости испытывает потребность в дополнительном капитале для пополнения оборотных средств. Эмиссия какого вида ценных бумаг (акций или облигаций) целесообразна в данном случае? Какую форму распространения лучше избрать этому предприятию (открытую или закрытую) и почему?

3. Предприятию для модернизации производства необходимо получить дополнительный капитал на сумму 20 млн. руб. Уставный фонд ООО на данный момент составляет 10 млн. руб, собственный капитал – 30 млн. руб., доля собственного капитала в активах – 0,5. Имея репутацию надежного эмитента, ООО может выпустить как акции, так и облигации. Какого вида и в каких объемах предприятию следует выпустить ценные бумаги для того, чтобы привлечь необходимые финансовые ресурсы и сохранить оптимальное соотношение между собственным и заемным капиталом?

4. Выберите компанию и определите, как изменение политической и экономической обстановки отражается на стратегических функциях П / ОМ (когда все другие факторы не изменяются). Например, обсудите, каково воздействие на стратегию П / ОМ следующих факторов:

- а) значительное увеличение цен на нефть;
- б) законодательство о качестве воды и воздуха;
- в) малые перспективы для молодежи быть принятыми на рынке труда;
- г) инфляция; стабильные цены.

*П/ОМ-стратегические и тактические решения.*

5. Предприятие продает товар на монопольном рынке, спрос на котором равен  $P(Q) = 100 - Q$ .

Известно, что совокупные издержки фирмы составляют:  $TC(Q) = 1/2Q^2 + 10Q$ .

А. Какой объем продаж будет характерен для фирмы, если она максимизирует прибыль? Чему равна эта максимальная прибыль?

В. Если фирмой управляет менеджер, стремящийся к максимизации объема продаж (в денежном виде — TR), какой объем продаж он выберет? Какая теперь будет прибыль фирмы?

С. Собственник фирмы устанавливает минимальный критерий прибыльности: прибыль не должна быть ниже  $P = 700$  тыс. руб. Какой объем продаж выпустит фирма, управляемая тем же менеджером? Эффективно ли это ограничение на прибыль?