

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«ВЕРХНЕВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРОБИОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «Верхневолжский ГАУ»)**

**КОЛЛЕДЖ ВЕТЕРИНАРНОЙ МЕДИЦИНЫ И АГРОБИЗНЕСА**

**УТВЕРЖДЕНА**  
протоколом заседания  
учебно-методического совета  
№ 1 от «29» ноября 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Основы экономики, менеджмента и маркетинга»**

Специальность	<b>35.02.15 Кинология</b>
Вид подготовки	<b>Базовая</b>
Срок обучения	<b>3 года 6 месяцев</b>
Форма(ы) обучения	<b>Очная</b>

Иваново 2023

Рабочая программа составлена с учетом требований:

- федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по профессии 35.02.15 Кинология, утвержденного приказом Минпросвещения России от 07.05.2014 N 464 (с изменениями и дополнениями);

- приказа Министерства образования и науки Российской Федерации «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам среднего профессионального образования» от 24 августа 2022г. № 762 (в действующей редакции).

Разработчики: профессор Гонова О.В., доцент Малыгин А.А.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

1. ПАСПОРТ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

# 1 ПАСПОРТ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Область применения рабочей программы

Рабочая программа учебной дисциплины «Основы экономики, менеджмента и маркетинга» является частью основной профессиональной образовательной программы в соответствии с ФГОС по специальности СПО 35.02.15 Кинология.

Рабочая программа дисциплины может быть использована для подготовки специалистов по специальности 35.02.15 Кинология, на курсах повышения квалификации специалистов-кинологов, а также для подготовки рабочей профессии: 18621 – Собаковод.

Цель, задачи учебной дисциплины и требования к результатам освоения учебной дисциплины:

Цель дисциплины – изучение теоретических основ экономики, менеджмента и маркетинга и формирование навыков практического их применения при решении конкретных задач эффективного развития производства АПК, возникающих в процессе профессиональной деятельности.

Задачи дисциплины:

ознакомить студентов с сущностью и методологической базой экономики, менеджмента и маркетинга;

ознакомить студентов с условиями рыночного ведения хозяйства;

способствовать формированию у студентов навыков и умений в вопросах формирования и реализации товарной и ценовой политики предприятия; эффективного сбыта сельскохозяйственной продукции, продвижения её на новые рынки; навыков успешной конкурентной борьбы;

научить студентов способам и методам рыночного ведения хозяйства, управления персоналом предприятия, качеством труда и продукции при осуществлении профессиональной деятельности;

сформировать у студентов управленческое мышление при решении вопросов профессиональной компетенции.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен знать:

- основные положения экономической теории;
- принципы рыночной экономики;
- современное состояние и перспективы развития сельского хозяйства и ветеринарии;
- роли и организацию хозяйствующих субъектов в рыночной экономике;
- механизмы ценообразования на продукцию (услуги);
- формы оплаты труда;
- стили управления, виды коммуникации;
- принципы делового общения в коллективе;
- управленческий цикл;
- особенности менеджмента в области ветеринарии;
- сущность, цели, основные принципы и функции маркетинга, его связь с менеджментом;
- формы адаптации производства и сбыта к рыночной ситуации;

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен уметь:

- рассчитывать основные технико-экономические показатели деятельности организации;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- анализировать ситуацию на рынке товаров и услуг.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен владеть:

- навыками работы с учебной и научной литературой по экономике и менеджменту;
- экономическим мышлением в задачах управления на основе системного подхода к изучению (доказательности, научности) сложных систем;
- методологией маркетинговой деятельности на рынке.

Компетенции, формируемые у студентов в результате освоения дисциплины  
При изучении дисциплины «Основы экономики, менеджмента и маркетинга» у студентов формируются следующие компетенции:

- ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.
- ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.
- ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.
- ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.
- ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.
- ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.
- ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий.
- ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.
- ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.
- ПК 1.2. Проводить кормление собак с учетом возраста, породы и видов служб.
- ПК 1.3. Проводить выгул собак.
- ПК 1.4. Под руководством ветеринарных специалистов участвовать в проведении противоэпизоотических мероприятий.
- ПК 1.5. Выполнять лечебные назначения по указанию и под руководством ветеринарных специалистов.
- ПК 2.1. Планировать опытно-селекционную работу.
- ПК 2.2. Отбирать собак по результатам бонитировки для улучшения рабочих и породных качеств.
- ПК 2.3. Закреплять желаемые рабочие и породные качества в последующих поколениях, в том числе с применением инбридинга и гетерозиса.
- ПК 2.4. Применять технику и различные методы разведения собак.
- ПК 2.5. Ухаживать за молодняком.
- ПК 3.1. Готовить собак по общему курсу дрессировки.
- ПК 3.2. Готовить собак по породам и видам служб.
- ПК 3.3. Проводить подготовку собак по специальным курсам дрессировки.
- ПК 3.4. Проводить прикладную подготовку собак.
- ПК 3.5. Проводить тестирование собак по итогам подготовки.
- ПК 3.6. Использовать собак в различных видах служб.
- ПК 4.1. Организовывать и проводить испытания собак.
- ПК 4.2. Организовывать и проводить соревнования собак.
- ПК 4.3. Проводить экспертизу и бонитировку собак.
- ПК 5.1. Участвовать в планировании основных показателей деятельности по оказанию услуг в области кинологии.
- ПК 5.2. Планировать выполнение работ исполнителями.
- ПК 5.3. Организовывать работу трудового коллектива.
- ПК 5.4. Контролировать ход и оценивать результаты выполнения работ исполнителями.
- ПК 5.5. Изучать рынок и конъюнктуру услуг в области кинологии.
- ПК 5.6. Участвовать в выработке мер по оптимизации процессов оказания услуг в области профессиональной деятельности.
- ПК 5.7. Вести утвержденную учетно-отчетную документацию.

## 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов	В т.ч. в форме практической подготовки	6 Сем.	7 Сем.
<b>ВСЕГО (итого) часов</b>	100	32	50	50
<b>Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего)</b>	81		43	38
в том числе:	81			
лекции	37		23	14
практические занятия	44		20	24
контрольные работы				
курсовая работа <i>(при наличии)</i>				
<b>Самостоятельная работа обучающегося, включая</b>	19		7	12
<b>консультации (всего)</b>	4		2	2
<b>Промежуточная аттестация в форме:</b>			другая	Зачет с оценкой

**2.2. Тематический план и содержание учебной дисциплины «Основы экономики, менеджмента и маркетинга»**

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия самостоятельная работа обучающихся, курсовая работа (проект)	Объем часов	В т.ч. в форме практической подготовки	Коды компетенций формированию которых способствует элемент программы
Раздел 1. Основы экономики				ОК 1 - 9 ПК 1.1 - 1.5, 2.1 - 2.5, 3.1 - 3.6, 4.1 - 4.3, 5.1 - 5.7
Тема 1.1. Сущность экономики и история ее развития	Основные положения экономической теории. Микро- и макроэкономика. Экономический инструментарий и основные понятия экономики.	2		ОК 1 - 9 ПК 1.1 - 1.5, 2.1 - 2.5, 3.1 - 3.6, 4.1 - 4.3, 5.1 - 5.7
Тема 1.2. Производство и экономика	Значение процесса производства и его место в экономике страны. Факторы производства. Издержки производства. Ограниченность ресурсов. Стадии развития производства. Структура современного производства.	2		ОК 1 - 9 ПК 1.1 - 1.5, 2.1 - 2.5, 3.1 - 3.6, 4.1 - 4.3, 5.1 - 5.7
	Практическое занятие 1	4	4	
Тема 1.3. Принципы рыночной экономики	Понятие рынка, условия его возникновения. Виды рынков. Основные функции рынка. Принципы рыночной экономики.	2		ОК 1 - 9 ПК 1.1 - 1.5, 2.1 - 2.5, 3.1 - 3.6, 4.1 - 4.3, 5.1 - 5.7
	Механизм рыночного саморегулирования и его основные элементы.			
Тема 1.4 Экономика сельского хозяйства	Современное состояние и перспективы развития отрасли. Роль и организация хозяйствующих субъектов в рыночной экономике: сельскохозяйственное предприятие как субъект предпринимательства; современные формы сельскохозяйственных предприятий.	1		ОК 1 - 9 ПК 1.1 - 1.5, 2.1 - 2.5, 3.1 - 3.6, 4.1 - 4.3, 5.1 - 5.7
	Практическое занятие 2	4	4	
	Самостоятельная работа обучающихся	6		
Раздел 2. Основы менеджмента				
Тема 2.1 Сущность современного менеджмента	Сущность и характерные черты современного менеджмента. Цели и задачи менеджмента. Принципы управления. Объекты и субъекты	2		ОК 1 - 9 ПК 1.1 - 1.5, 2.1 - 2.5, 3.1 - 3.6,

	управления. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.			4.1 - 4.3, 5.1 - 5.7
Тема 2.2 Функции менеджмента в рыночной экономике. Управленческий цикл.	Понятие и сущность функций менеджмента. Классификация функций. Организация как функция менеджмента. Планирование деятельности экономического субъекта. Методы планирования и организации работы подразделения. Понятие контроля и его основные типы. Мотивация деятельности в системе мотивации. Мотивационная политика предприятия и основы её формирования. Управленческий цикл.	4		ОК 1 - 9 ПК 1.1 - 1.5, 2.1 - 2.5, 3.1 - 3.6, 4.1 - 4.3, 5.1 - 5.7
	Практическое занятие 3	4	4	
Тема 2.3 Система методов и стилей менеджмента.	Понятие методов управления. Классификация методов управления. Стили управления и их классификация. Руководство в организации.	2		ОК 1 - 9 ПК 1.1 - 1.5, 2.1 - 2.5, 3.1 - 3.6, 4.1 - 4.3, 5.1 - 5.7
	Практическое занятие 4	2	2	
	Самостоятельная работа обучающихся	6		
Тема 2.4 Коммуникации и деловое общение в менеджменте	Информация в менеджменте и её виды. Значение управления информацией и требования, предъявляемые к ней. Коммуникация в системе управления. Виды коммуникации. Основные элементы и этапы коммуникации. Искусство делового общения в работе менеджера. Принципы делового общения. Законы и приемы делового и управленческого общения.	2		ОК 1 - 9 ПК 1.1 - 1.5, 2.1 - 2.5, 3.1 - 3.6, 4.1 - 4.3, 5.1 - 5.7
	Рубежная контрольная точка за 6 сем.			
Раздел 3. Основы маркетинга				
Тема 3.1. Маркетинг как концепция управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия	Сущность, цели маркетинга, основные принципы и функции, его связь с менеджментом. Рынок как сфера деятельности маркетинга. Маркетинговая среда предприятия.	6		ОК 1 - 9 ПК 1.1 - 1.5, 2.1 - 2.5, 3.1 - 3.6, 4.1 - 4.3, 5.1 - 5.7
Тема 3.2 Маркетинговые исследования рынка	Понятие и структура маркетингового исследования. Информационное обеспечение маркетинговых исследований. Методы маркетинговых исследований. Технология проведения маркетинговых исследований.	8		ОК 1 - 9 ПК 1.1 - 1.5, 2.1 - 2.5, 3.1 - 3.6, 4.1 - 4.3, 5.1 - 5.7
	Практическое занятие 5	12	10	
	Самостоятельная работа обучающихся	7		



Тема 3.3 Стратегия и тактика маркетинга	Организация маркетинговой деятельности на предприятии: стратегии и планирование в маркетинге; организация и контроль в маркетинге.	6		ОК 1 - 9 ПК 1.1 - 1.5, 2.1 - 2.5, 3.1 - 3.6,
	Практическое занятие 6	12	8	4.1 - 4.3, 5.1 - 5.7
	Зачет с оценкой за 7 сем.			
Самостоятельная работа		19		
Всего		100	32	

### 3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1. Требования к материально-техническому обеспечению

п/п	Наименование учебных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность учебных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Учебная аудитория для проведения лекционных, семинарских, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	укомплектована специализированной (учебной) мебелью, набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядными пособиями, обеспечивающими тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины, а также техническими средствами обучения (переносным мультимедийным проектором, портативным компьютером типа «Ноутбук», переносным раздвижным экраном), служащие для представления учебной информации большой аудитории
2	Помещение для самостоятельной работы	укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, оснащено компьютерной техникой (19 ПК) с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации

#### Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

- Операционная система типа Windows;
- Пакет программ общего пользования Microsoft Office;
- Интернет-браузеры;

- Электронно-библиотечная система «Лань»;
- Информационно-правовые системы "Гарант" или "Консультант+".

### **3.2. Информационное обеспечение обучения**

#### **Перечень основной, дополнительной литературы и Интернет-ресурсов Основная литература:**

1. Грибов, В.Д., Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Грибов. — Москва: КноРус, 2022. — 275 с. — ISBN 978-5-406-09578-2. — URL:<https://book.ru/book/943205> — Текст: электронный.
2. Грибов В.Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга: учебное пособие / Грибов В.Д. — Москва: КноРус, 2021. — 224 с. — ISBN 978-5-406-08244-7. — URL: <https://book.ru/book/939313>. — Текст: электронный.
3. Носова, С.С., Основы экономики: учебник / С.С. Носова. — Москва: КноРус, 2022. — 312 с. — ISBN 978-5-406-09938-4. — URL:<https://book.ru/book/943948>. — Текст: электронный.
4. Парамонова, Т.Н., Маркетинг: учебное пособие / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. — Москва: КноРус, 2021. — 189 с. — ISBN 978-5-406-08292-8. URL:<https://book.ru/book/939281>). — Текст: электронный.

#### **Дополнительная литература**

1. Сетков В.И. Менеджмент: учебное пособие / Сетков В.И. — Москва: КноРус, 2021. — 149 с. — ISBN 978-5-406-03832-1. — URL: <https://book.ru/book/936628>. — Текст: электронный.
2. Шимко П.Д. Основы экономики: учебник / Шимко П.Д. — Москва: КноРус, 2021. — 291 с. — ISBN 978-5-406-04551-0. — URL: <https://book.ru/book/936841>. — Текст: электронный.

#### **Официальные, справочно-библиографические и периодические издания:**

1. Перцовский Н. И. Маркетинг: Краткий толковый словарь основных маркетинговых понятий и современных терминов: словарь / Н. И. Перцовский. — 4-е изд. — Москва: Дашков и К, 2018. — 140 с. — ISBN 978-5-394-03041-3. — URL: <https://e.lanbook.com/book/110739>. — Текст: электронный.

#### **Периодические издания:**

##### **Журналы:**

Маркетинг в России и за рубежом  
 Менеджмент в России и за рубежом  
 Проблемы теории и практики управления  
 Экономика сельского хозяйства в России  
 Экономист

#### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины:**

1. Административно-управленческий портал «Менеджмент и маркетинг в бизнесе» : сайт.– URL: <http://www.aup.ru>. – Текст: электронный.
2. <http://www.ecsocman.edu.ru/>- Образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
3. <http://economicus.ru> - Экономический портал Economicus.ru
4. <http://window.edu.ru/> - Наиболее обширная электронная база учебников и методических материалов на сайте информационной системы «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»

### **3.3. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья учитываются их индивидуальные психофизические особенности. Обучение инвалидов осуществляется также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии). Для лиц с нарушением слуха возможно предоставление учебной информации в визуальной форме (краткий конспект лекций; тексты заданий, напечатанные увеличенным шрифтом), на аудиторных занятиях допускается присутствие ассистента, а также сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков. Текущий контроль успеваемости осуществляется в письменной форме: обучающийся письменно отвечает на вопросы, письменно выполняет практические задания. Доклад (реферат) также может быть представлен в письменной форме, при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.). Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости время подготовки к ответу может быть увеличено. Для лиц с нарушением зрения допускается аудиальное предоставление информации, а также использование на аудиторных занятиях звукозаписывающих устройств (диктофонов и т.д.). Допускается присутствие на занятиях ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь. Текущий контроль успеваемости осуществляется в устной форме. При проведении промежуточной аттестации для лиц с нарушением зрения тестирование может быть заменено на устное собеседование по вопросам. Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, на аудиторных занятиях, а также при проведении процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации могут быть предоставлены необходимые технические средства (персональный компьютер, ноутбук или другой гаджет); допускается присутствие ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь (занять рабочее место, передвигаться по аудитории, прочитать задание, оформить ответ, общаться с преподавателем).

## **4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА»**

### **Контроль и оценка результатов освоения учебной дисциплины**

Текущий контроль представляет собой проверку усвоения учебного материала теоретического и практического характера, регулярно осуществляемую на протяжении семестра. Основные формы текущего контроля: опрос, тестирование, написание реферата, создание мультимедийной презентации, решение ситуационных задач.

Текущий контроль традиционно служит основным средством обеспечения в учебном процессе «обратной связи» между преподавателем и обучающимся, необходимой для стимулирования работы обучающихся и совершенствования методики преподавания учебных дисциплин. Цель каждой формы контроля – зафиксировать приобретенные обучающимся в результате освоения учебной дисциплины знания, умения, навыки, способствующие формированию компетенций. Формы устного контроля по учебной дисциплине: опрос.

Формы письменного контроля по учебной дисциплине:

Тесты – это простейшая форма контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями.

Рефераты - форма письменной работы, которую рекомендуется применять при

освоении учебной дисциплины. Подготовка реферата подразумевает самостоятельное изучение студентом нескольких источников по определенной теме, не рассматриваемой подробно на лекции, систематизацию материала и краткое его изложение.

Результаты обучения	Критерии оценки	Методы оценки
<p>Перечень знаний, осваиваемых в рамках дисциплины рассчитывать основные технико-экономические показатели деятельности организации; применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения; анализировать ситуацию на рынке товаров и услуг. основные положения экономической теории; принципы рыночной экономики; современное состояние и перспективы развития отрасли; роли и организацию хозяйствующих субъектов в рыночной экономике; механизмы ценообразования на продукцию (услуги); формы оплаты труда; стили управления, виды коммуникации; принципы делового общения в коллективе; управленческий цикл; особенности менеджмента в области агрономии; сущность, цели, основные принципы и функции маркетинга, его связь с менеджментом; формы адаптации производства и сбыта к рыночной ситуации.</p> <p>Перечень умений, осваиваемых в рамках дисциплины рассчитывать основные технико-экономические показатели деятельности организации; применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения ;анализировать ситуацию на рынке товаров и услуг.</p>	<p>Полнота ответов, точность формулировок; более 50 % правильных ответов. Более 50 % правильных ответов. Актуальность темы, адекватность результатов поставленным целям, полнота ответов, точность формулировок, адекватность применения терминологии.</p>	<p>Текущий контроль при проведении: письменного/устного опроса; тестирование; - оценка результатов самостоятельной работы (реферата, подготовка конспекта учебного материала, составление плана ответа, оформление таблицы, решение ситуационных задач)</p>

Форма промежуточной аттестации по дисциплине «Основы экономики, менеджмента и маркетинга», установленная рабочим учебным планом – зачет с оценкой.

#### **Методика проведения экзамена**

Зачет с оценкой *в традиционной форме* проводится в виде устного ответа на 2 вопроса и одну ситуационную задачу по учебной дисциплине. Во время проведения экзамена в аудитории одновременно присутствует не более 5 студентов. На подготовку к ответу дается не более 20 минут. Далее – один студент отвечает, остальные готовятся.

## Примерные вопросы к зачету с оценкой

1. Основные положения экономической теории.
2. Понятия «микро-и макроэкономика».
3. Основные этапы развития экономической теории.
4. Значение процесса производства и его место в экономике страны.
5. Структура современного производства.
6. Факторы производства и ограниченность ресурсов.
7. Понятие рынка. Виды рынков. Функции рынков.
8. Принципы рыночной экономики.
9. Роль и организация хозяйствующих субъектов в рыночной экономике.
10. Современное состояние и перспективы развития сельского хозяйства России.
11. Основные технико-экономические показатели деятельности сельскохозяйственной организации.
12. Понятие, сущность и характерные черты современного менеджмента.
13. Агропромышленное производство как объект и система управления.
14. Законы, закономерности и принципы менеджмента.
15. Основные этапы истории менеджмента.
16. Особенности российского менеджмента.
17. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.
18. Функции менеджмента в рыночной экономике.
19. Управленческий цикл.
20. Система методов управления.
21. Оплата труда в сельском хозяйстве. Формы оплаты труда.
22. Стили управления.
23. Принципы делового общения в коллективе.
24. Приемы делового и управленческого общения.
25. Управление конфликтами и стрессами.
26. Понятие и разновидности коммуникаций.
27. Сущность, цели, основные принципы и функции маркетинга, его связь с менеджментом.
28. Товарная политика предприятия.
29. Механизмы ценообразования на продукцию (услуги);
30. Маркетинговые исследования рынка.

## Примерные ситуационные задачи

1. Расставьте приоритеты значимости параметров в ситуации, когда вы берете на работу сотрудника отдела продаж:
  - ✓ ценность и лояльность;
  - ✓ индивидуально-личностные качества (стрессоустойчивость, доброжелательность, креативность и т.д.)
2. Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру немалых нервов, фирме - убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознавать и сделать соответствующие выводы. Признаки конфликтов, как правило, одни и те же:
  - ✓ дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается «не в ходу»;
  - ✓ сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами;

✓ во время разговоров сотрудников большое внимание уделяется негативным фактам.

#### *Вопросы*

1. Что должен делать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?
2. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?
3. Каковы должны быть ваши действия как менеджера при разрешении конфликта?
4. Назовите экономические ресурсы, платой за которые является доход в случае, когда вы:
  - а) продаете без посредников выращенный вами на собственном участке картофель;
  - б) продаете через посредников выращенных вами щенков;
  - в) подвозите пассажиров на служебном автомобиле;
  - г) подвозите пассажиров на арендованном автомобиле;
  - д) подвозите пассажиров на личном автомобиле;
  - е) рисуете портреты на улице;
  - ж) получаете заработную плату грузчика;
  - з) получаете милостыню.

### **Тестовые задания**

#### **Тест 1**

1. Автором «Административной доктрины» в управлении является ...
  - А) П. Друкер;
  - Б) Д. Муни;
  - В) Л. Урвик;
  - Г) А. Файоль.
2. Постройте технологическую цепочку процесса разработки управленческого решения по методу номинальной групповой техники:
  - А) каждый участник группы докладывает суть своего проекта решения;
  - Б) рассмотрение (без обсуждения и критики) вариантов решений;
  - В) ранговая оценка вариантов решений каждым участником и принятие за основу решения проекта, получившего наивысшую оценку;
  - Г) члены группы самостоятельно и независимо друг от друга в письменном виде излагают свои предложения.
3. В управлении с наибольшим риском связано решение ..... проблем.
  - А) стандартных;
  - Б) хорошо структурированных;
  - В) нестандартных;
  - Г) слабо структурированных.
4. Правильным, на Ваш взгляд, соответствием фактора, учитываемого при оценке эффективности менеджмента, и его содержания является ...  
(Укажите не менее двух вариантов ответа)
  - А) естественно - биологический: сложность труда;
  - Б) социально-психологический: объем и качество получаемой информации;
  - В) технико - организационный: состояние здоровья;
  - Г) социально - экономический: квалификация управленцев.
5. Лидерство в теории менеджмента можно определить как ...
  - А) способность оказывать влияние на личность и группы людей
  - Б) победу в конфликте;
  - В) условия функционирования организации;
  - Г) размер заработной платы руководителя.
6. В основу разработки решения, основанного на суждениях, согласно теории менеджмента

положен (о) ...

*(Укажите не менее двух вариантов ответа)*

- А) использование знаний;
- Б) построение математической модели;
- В) объективный аналитический процесс;
- Г) использование опыта.

7. К методам выхода организации на внешний рынок в международном менеджменте не относятся ...

- А) франчайзинг;
- Б) совместные операции;
- В) аукционы, ярмарки;
- Г) экспортные операции.

8. В менеджменте процессуальные теории мотивации характеризуются следующим положением: поведение людей определяется их...

*(Укажите не менее двух вариантов ответа)*

- а) восприятием;
- б) социальными потребностями;
- в) физиологическими потребностями;
- г) ожиданием.

9. К основным задачам менеджмента в организации относится ...

- а) отслеживание экологического окружения в регионе;
- б) следование «закрытой системе» в деятельности предприятия;
- в) использование «универсальных» методов управления в деятельности организации;
- г) организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей, постоянный поиск и освоение новых рынков.

10. К процессуальным теориям мотивации в менеджменте относятся:

*(Укажите не менее двух вариантов ответа)*

- а) теория ожиданий;
- б) теория Ф. Герцберга;
- в) теория А. Маслоу;
- г) теория справедливости.

11. В основу разработки решения, основанного на суждениях, согласно теории менеджмента положен (о)...

*(Укажите не менее двух вариантов ответа)*

- А) объективный аналитический процесс;
- Б) использование опыта;
- В) построение математической модели;
- Г) использование знаний.

12. Определение управления трудом рабочего на уровне цеха является достижением представителей школы...

- А) человеческих отношений;
- Б) научного управления;
- В) поведенческих наук;
- Г) административного управления.

13. Под организационной структурой управления в менеджменте понимается...

- А) набор правил, соответствующих конкретной организации;
- Б) совокупность элементов системы управления и связей между ними;
- В) организационно-правовая форма предприятия;
- Г) делегирование полномочий в организации.

14. Выберите правильную последовательность этапов коммуникационного процесса:

- А) кодирование и выбор канала связи, зарождение идеи, передача информации,

декодирование;

Б) зарождение идеи, передача информации, кодирование и выбор канала связи, декодирование;

В) зарождение идеи, кодирование и выбор канала связи, передача информации, декодирование;

Г) зарождение идеи, кодирование и выбор канала связи, декодирование, передача информации.

15. К социально-психологическим методам управления относятся...

*(Укажите не менее двух вариантов ответа)*

А) доброжелательный тон беседы руководителя с подчиненными;

Б) формирование морально-психологического климата в коллективе;

В) приказ о выполнении задания;

Г) выговор за плохо выполненную работу.

16. Разместите в хронологическом порядке основные подходы и школы управления:

А) научного управления;

Б) ситуационный подход;

В) человеческих отношений;

Г) количественных методов.

17. К характеристикам понятия «механизм управления» наиболее подходят такие как...

*(Укажите не менее двух вариантов ответа)*

А) совокупность средств воздействия на деятельность людей;

Б) способ обработки информации в процессе управления;

В) совокупность методов воздействия на деятельность людей;

Г) мотивация эффективной деятельности людей.

18. В практике менеджмента организации разрабатывают стратегические цели, касающиеся...

*(Укажите не менее двух вариантов ответа)*

А) диверсификации;

Б) увеличения объема поставок комплектующих;

В) снижения доли бракованной продукции;

Г) лидерства по доле рынка.

19. К эффективным методам самоменеджмента можно отнести...

*(Укажите не менее двух вариантов ответа)*

А) установление регламента на телефонные переговоры;

Б) составление расписания рабочего дня;

В) перенесение дел на будущие периоды;

Г) отказ от делегирования полномочий.

20. Заполните пропуск.....конфликт может иметь место между равными по статусу частями организации, и чаще всего возникает из-за разногласий в целях, оценке вкладов и значимости сотрудников.

А) линейно-функциональный;

Б) ролевой;

В) горизонтальный;

Г) вертикальный.

## **Тест 2**

1. Содержание понятия менеджмент можно рассматривать как:

а) науку управления производством;

б) искусство руководителя в принятии управленческих решений;

в) управление персоналом;

г) результат деятельности.

2. Коммуникационный процесс - это:

а) движение информации;



- б) распределение информации;
  - в) отбор и поиск информации;
  - г) общение людей в процессе их совместной деятельности.
3. Делегирование полномочий - это:
- а) передача прав на принятие решений другому лицу;
  - б) избавление управляющего от лишней работы;
  - в) передача ответственности за принятие управленческого решения другому лицу;
  - г) распределение обязанностей за принятие решения.
4. Власть и управление в менеджменте - это:
- а) взаимодополняющие понятия;
  - б) тождественные понятия;
  - в) авторитет и признание;
  - г) термины административно-командной системы.
5. Система работы с персоналом в организации должна быть направлена на:
- а) потребление квалификации и способностей человека;
  - б) сбалансированности персонала по определенным группам;
  - в) побуждение работников к развитию их способностей для более продуктивного труда;
  - г) набор, отбор и подбор кадров.
6. Неформальное управление - это:
- а) результатом плохой работы администрации предприятия;
  - б) необходимым элементом всякого управления;
  - в) не способностью видеть реакцию коллектива на принятое решение;
  - г) начальным этапом разрушения организации.
7. Профессиональная карьера - это:
- а) последовательность этапов развития трудовой деятельности человека;
  - б) обладание способностями и умением выполнять функции определенного рода;
  - в) получение новых знаний для выполнения нового вида профессиональной деятельности;
  - г) целенаправленно организованный процесс овладения знаниями для определенной профессиональной деятельности.
8. Какой стиль разрешения конфликта является наиболее эффективным:
- а) через систему вознаграждений;
  - б) через разъяснение требований к работе;
  - в) с помощью создания новых координационных и интеграционных механизмов;
  - г) через межличностную систему.
9. Требования, предъявляемые к целям организации:
- а) качественные, количественные, достижимые;
  - б) конкретные, измеримые и достижимые;
  - в) довольно ясные, гибкие и реальные;
  - г) перспективные, выгодные и разумные.
10. Принципы менеджмента - это:
- а) методы воздействия;
  - б) стратегии, программы и планы для достижения целей;
  - в) общие закономерности, через которые реализуются связи между различными уровнями управления;
  - г) правила, вытекающие из законов и закономерностей управления.
11. Матричная структура управления - это:
- а) линейно-функциональная структура, которая дополняется структурами программного управления;
  - б) линейно-функциональная структура управления, дополненная штабным органом;

- в) разделение деятельности линейных и функциональных звеньев при усилении координации и функционирования;
  - г) совмещение в звеньях функций и полномочий.
12. Мотивация - это:
- а) действия, вызванные собственными потребностями;
  - б) побуждение человека к активной эффективной деятельности.
  - в) поиск способа достижения успеха;
  - г) поиск путей избежания каких-либо обстоятельств.
13. Стилль руководства - это:
- а) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным;
  - б) взаимодействие руководителя и подчиненных;
  - в) методы работы руководителя;
  - г) способ воздействия руководителя на подчиненных.
14. Координация деятельности организации означает:
- а) распределение масштаба полномочий и меры ответственности по каждой должности;
  - б) обязательство выполнять имеющиеся задачи и обеспечивать их завершение;
  - в) синхронизация усилий и интеграция их в единое целое;
  - г) использование ресурсов организации на выполнение задач.
15. Методы менеджмента позволяют:
- а) отражать специфику способов воздействия, управления;
  - б) отражать характер воздействия на коллектив;
  - в) повышать эффективность производства;
  - г) сформировать систему приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на установление и реализацию целей.
16. Процесс принятия управленческого решения начинается с:
- а) определения альтернатив;
  - б) постановки проблемы;
  - в) формулировки ограничений и критериев;
  - г) реализации решения.
17. Самоменеджмент руководителя предполагает:
- а) последовательное и целенаправленное использование методов работы для эффективного использования своего времени;
  - б) четкие личные ценности;
  - в) высокая способность влиять на подчиненных;
  - г) умение обучать и развивать подчиненных.
18. Коллегиальность в управлении предполагает:
- а) участие определенных должностных лиц в разработке решений;
  - б) разработку решений, касающихся стратегии организации прерогативой руководителей, а по оперативной работе - специалистов;
  - в) передачу права принятия решения оперативно-хозяйственному звену;
  - г) выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня.
19. Процесс определения потребностей организации в кадрах начинается с:
- а) требований к должностным и рабочим местам, записанных в должностных инструкциях;
  - б) нормирования труда, анализа трудозатрат и эффективности использования рабочего времени;
  - в) разработки программы удовлетворения потребностей организации;
  - г) определения целей организации.
20. К семантическим барьерам коммуникации относятся:
- а) визуальные;

- б) акустические;
  - в) способ использования слов и значений, передаваемых словами;
  - г) рукопожатия, похлопывания и т. д.
21. Особенностью современной работы управленческого аппарата крупных фирм является:
- а) оперативная деятельность;
  - б) координационная деятельность;
  - в) отделение стратегических и координационных задач управления оперативной деятельности;
  - г) стратегическая оперативная и координационная деятельность.
22. К экспертной оценке организации информационных потоков относят:
- а) контрольный документ, по которому сверяется график движения и состав выполняемых работ;
  - б) то, что на основе специальных вопросников собирается оценка документов, сообщений персонала;
  - г) то, что каждый документ представляется как совокупность реквизитов;
  - в) оценку по фактическим показателям.
23. Какой стране присущи следующие принципы типа управления персоналом - пожизненный найм или длительный срок, повышение заработной платы с выслугой лет, участие работников в профсоюзах:
- а) Япония;
  - б) США;
  - в) Россия;
  - г) Англия.
24. Организационная форма управления фирмой считается централизованной, когда:
- а) функциональные подразделения играют более важную роль, чем производственные отделения;
  - б) имеется незначительное число функциональных служб;
  - в) производственные подразделения пользуются полной хозяйственной самостоятельностью;
  - г) предоставляется право принимать самостоятельные решения управляющим подразделениями.
25. Кто является основоположником школы человеческих отношений, который считал, что простое проявление внимания к людям оказывает большое влияние на производительность труда:
- а) А. Файоль;
  - б) Ф. Тейлор;
  - в) А. Маслоу;
  - г) Э. Мэйо.
26. Представителю, какой власти принадлежат следующие черты, умение говорить и умение держаться в коллективе, внушительная внешность, независимый характер:
- а) эталонная власть;
  - б) экспертная;
  - в) законная основанная на принуждении;
  - г) основанная на вознаграждении.
27. Функции среднего уровня управления должны быть ориентированы на:
- а) разработку стратегических направлений и целей развития;
  - б) принятие важнейших производственно-хозяйственных и технических решений;
  - в) оперативное решение задач по организации хозяйственной деятельности в рамках отдельных подразделений;
  - г) обеспечение развития фирмы путем координации деятельности всех подразделений.
28. Формирование стратегии предприятия «снизу-вверх» означает:

- а) взаимодействие между высшим руководством, плановой службой и оперативными подразделениями;
  - б) планирование стратегического развития предприятия на высшем уровне управления;
  - в) оперативные подразделения выполняют директивы высшего руководства;
  - г) информация накапливается в производственных отделениях, которые определяют свои цели, стратегии, планы.
29. Согласно теории Ф. Фидлера, какой стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации:
- а) лидера;
  - б) либерала;
  - в) демократа;
  - г) (партократа), бюрократа.
30. Какие характеристики составляют организационную основу деятельности менеджера:
- а) индивидуальные качества и стиль его работы;
  - б) полномочия, функции и компетенции;
  - в) координация и ответственность;
  - г) инициативность, дисциплина и оперативность.

### Тест 3

1. Конечной целью маркетинга является:
- а) максимизация прибыли;
  - б) производство товаров новинок;
  - в) стимулирование продаж.
2. Цели деятельности фирм и цели маркетинга:
- а) совершенно идентичны;
  - б) тесно взаимосвязаны;
  - в) совершенно не связаны.
3. Вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена - это
- а) торговля;
  - б) менеджмент;
  - в) маркетинг.
4. Все, что может удовлетворить нужду:
- а) потребность;
  - б) товар;
  - в) запрос.
5. Служащий компании, занимающийся анализом, планированием, претворением в жизнь намеченного функциями контроля - это
- а) менеджер;
  - б) торговый агент;
  - в) управляющий по маркетингу.
6. Набором поддающихся контролю переменных факторов маркетинга называется:
- а) комплекс маркетинга;
  - б) выборка;
  - в) маркетинговая информация.
7. Всевозможная деятельность фирмы по распространению сведений о достоинствах своего товара - это
- а) методы стимулирования;
  - б) реклама;
  - в) пропаганда.

8. Постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методических приемов, предназначенная для сбора информации - это
- а) система маркетинговых исследований;
  - б) система маркетинговой информации;
  - в) рынок.
9. Набором совершенных методов анализа маркетинговых данных и проблем маркетинга называется:
- а) наблюдение;
  - б) эксперимент;
  - в) система анализа маркетинговой информации.
10. Самым распространенным орудием исследования при сборе первичных данных называется:
- а) анкета;
  - б) опрос;
  - в) интервьюирование.
11. Любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей - это
- а) поставщики;
  - б) контактная аудитория;
  - в) посредники.
12. Производством нескольких продуктов с различными свойствами, предназначенных для всех покупателей, но рассчитанных на разные вкусы называется:
- а) продукто - дифференцированный маркетинг;
  - б) массовый маркетинг;
  - в) целевой маркетинг.
13. Плановое воздействие на событие - это
- а) наблюдение;
  - б) опрос;
  - в) эксперимент.
14. Материальные изделия, которые выдерживают обычно многократное использование - это
- а) товары кратковременного использования;
  - б) недвижимость;
  - в) товары длительного использования.
15. Товары, которые потребитель перед покупкой, как правило, сравнивает между собой по показателям пригодности, качества, цены и внешнего оформления - это
- а) товары повседневного спроса;
  - б) товары предварительного выбора;
  - в) услуги.
16. Часть марки, которую можно опознать, но невозможно произнести - это
- а) товарный знак;
  - б) марочный знак;
  - в) марка.
17. Товар с определенным набором свойств, предлагаемый на продажу - это
- а) товар в реальном исполнении;
  - б) товар по замыслу;
  - в) товар с подкреплением.
18. Процесс развития продаж товара и получения прибылей, состоящий из четырех этапов - это
- а) товародвижение;
  - б) стимулирование сбыта;
  - в) жизненный цикл товара.
19. Денежная сумма, взимаемая за конкретный товар - это

- а) цена;
  - б) себестоимость;
  - в) стоимость.
20. Посредником, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю называется:
- а) розничный продавец;
  - б) уровень канала распределения;
  - в) оптовый продавец.
21. Неличное и не оплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар, услугу или деловую организационную единицу посредством распространения о них коммерчески важных сведений в печатных средствах информации или благожелательного представления по радио, телевидению или со сцены, называется:
- а) личные продажи;
  - б) реклама;
  - в) пропаганда.
22. Средства, вложенные в разработку товара, могут окупаться на этапе:
- а) выведения на рынок;
  - б) зрелости;
  - в) роста.
23. Любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг от имени известного спонсора - это
- а) реклама;
  - б) пропаганда;
  - в) личные продажи.
24. Розничное заведение, предлагающее узкий товарный ассортимент значительной глубины - это
- а) специализированный магазин;
  - б) торговый центр;
  - в) склад-магазин.
25. Сравнительно стабильные группы в рамках общества, располагающиеся в иерархическом порядке и характеризующиеся наличием у их членов схожих ценностных представлений, интересов и поведения - это
- а) образ жизни;
  - б) общественные классы;
  - в) референтная группа.

## **Кейс-задачи**

### **Задача 1. Проведение SWOT – анализа.**

SWOT – анализ, называемый так по первым буквам английских слов, характеризующим содержание и направленность этого метода («сильные и слабые стороны, возможности и угрозы»), является одним из наиболее распространенных видов маркетингового анализа. Его цель - определение всех сильных и слабых сторон организации, которые рассматриваются как внутренние факторы, а также изучение внешних факторов, каковыми являются рыночные возможности и угрозы. На основе такого исследования организация должна максимально использовать свои сильные стороны, попытаться преодолеть слабости, воспользоваться благоприятными возможностями и защититься от потенциальных угроз.

SWOT-анализ, являясь достаточно универсальным, может проводиться для организации в целом по рынкам, на которых присутствует (или может присутствовать) ее продукция, по видам выпускаемой продукции, а также для оценки организации сбыта и уровня квалификации специалистов по продажам. В каждой из четырех частей матрицы формулировки соответствующих факторов должны быть упорядочены по значимости, т.е. в

первую очередь указывается та сторона, которую аналитики считают самой сильной или слабой, а также те, где имеются наибольшие возможности или угрозы.

Метод SWOT-анализа - оперативный диагностический анализ предприятия (организации) и ее среды. В таблице представлен пример SWOT – анализа применительно к ООО «Русь» (продукция – модульные системы на заказ).

Таблица 1

**SWOT-анализ ООО «Русь»**

<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бесконечность дизайнерских решений</li> <li>• Дизайн-проект бесплатно</li> <li>• Более 1000 модулей различной формы</li> <li>• 3000 цветовых решений</li> <li>• Бесплатная установка</li> <li>• Бесплатная доставка</li> <li>• Индивидуальный подход к клиенту</li> <li>• Надежность в эксплуатации</li> <li>• 2 года гарантии</li> <li>• Срок службы 10 лет</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограниченный ассортимент</li> <li>• Малоизвестное торговое имя</li> <li>• Сравнительно высокая цена</li> <li>• Высокая конкуренция</li> <li>• Недостаточно развита сбытовая сеть предприятия</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Возможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение спроса на продукцию</li> <li>• Льготы предприятиям, осуществляющим инновационную деятельность</li> <li>• Расширение ассортимента</li> <li>• Разработка стратегии изменения цен</li> <li>• Развитие сетей реализации продукции</li> <li>• Использование средств стимулирования сбыта</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Угрозы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дешевые конкурентные товары</li> <li>• Усиление требований к качеству продукции со стороны потребителей</li> <li>• Ограниченные мощности</li> <li>• Нестабильная экономическая ситуация</li> <li>• Зависимость от валютного курса</li> </ul>

Выводы (пример): Анализ показал, что практически единственной, но серьезной угрозой для данной продукции является возможность вытеснения ее с рынка более дешевыми конкурентными товарами. В связи с этим могут быть предложены следующие действия:

- Рассмотреть возможность снижения цены на продукцию в результате уменьшения затрат на ее производство, а при необходимости – за счет снижения рентабельности.
- Всячески подчеркивать во всех маркетинговых мероприятиях высокие функционально-эксплуатационные характеристики продукции, что позволит удержать или завоевать рыночный сегмент (категорию покупателей), для которых потребительная стоимость продукции является первостепенной.
- Исследовать целесообразность расширения ассортимента выпускаемой продукции с учетом того, что такое решение может привести к дополнительным затратам.
- Попытаться позиционировать свою продукцию в определенных рыночных сегментах, в первую очередь там, где востребованы ее высокие эксплуатационные характеристики, а также рассмотреть возможность ее внедрения на других рынках сбыта.

2. Провести SWOT-анализ исследуемой организации и сделать обоснованные выводы.

**Задача 2. «Мотивация деятельности»**

1. Разбор конкретной ситуации. Мотивирование работников мясокомбината.
2. Практикующее упражнение «Основы мотивации»
3. Домашнее задание «Лист желаний»

1. Конкретная ситуация

### Мотивирование работников мясокомбината

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

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

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

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

Кроме того, группы или бригады были ответственными за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерения качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что Вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.



3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто Я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы к конкретной ситуации:

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

## Критерии оценки качества знаний, умений и сформированности компетенций студентов в рамках промежуточной аттестации

Показатели	Критерии оценивания			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	не зачтено	зачтено		
Полнота знаний	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок
Наличие умений	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме
Наличие навыков (владение опытом)	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов
Характеристика сформированности компетенции	Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач, но требуется дополнительная практика по большинству практических задач	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных практических (профессиональных) задач
Уровень сформированности компетенций	Низкий	Ниже среднего	Средний	Высокий