

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Факультет Высшая школа корпоративного управления**

*(наименование факультета)*

**Кафедра международной коммерции**

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры

международной коммерции

Протокол от «29» мая 2018 г.

№ 10

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.15 «Менеджмент»**

*(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

**38.03.06 Торговое дело**

*(код, наименование направления подготовки)*

**«Международная коммерция»**

*(профиль)*

**Бакалавр**

*(квалификация)*

**Очная**

*(форма обучения)*

Год набора – 2018

Москва, 2018 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**Д.э.н., профессор*(ученая степень и(или) ученое звание, должность)*Королев В.И.*(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой

международной коммерции д.э.н., профессор*(наименование кафедры)**(ученая степень и(или) ученое звание )*Саламатов В.Ю.*(Ф.И.О.)***СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине «Менеджмент», соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины «Менеджмент» в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины «Менеджмент»
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Менеджмент»
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Менеджмент»
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Менеджмент»
  - 6.1. Основная литература
  - 6.2. Дополнительная литература
  - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
  - 6.4. Нормативные правовые документы
  - 6.5. Интернет-ресурсы
  - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине «Менеджмент», соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.Б.15 «Менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС-3.2	способность управлять командной деятельностью
УК ОС-5	способность проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества	УК ОС-5.1	способность различать ситуации, в которых нужно проявлять толерантность в профессиональной деятельности

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
УК ОС-3.2	<b>на уровне знаний:</b> - знать особенности командной деятельности и способы ее управления, применяемые в современном менеджменте
	<b>на уровне умений:</b> - уметь выбирать эффективные для целей управления способы кооперации с коллегами и организации командной деятельности в системе управления организацией; анализировать группу с точки зрения социально-психологических характеристик, позиционировать себя в группе
	<b>на уровне навыков:</b> - владеть навыками работы в команде, обладать необходимыми для этого коммуникативными способностями и знаниями положений корпоративного менеджмента, обладает способностями формулировать цель командного задания, планировать командные задания, устанавливать ролевое распределение в группе и распределяет функции и ресурсы для выполнения задания методами принятия решений по управлению персоналом организации
УК ОС-5.1	<b>на уровне знаний:</b> - знать принципы толерантности; содержание типовых управленческих ситуаций; содержание понятия организационно-управленческого решения в профессиональной сфере деятельности
	<b>на уровне умений:</b> - уметь различать организационно-управленческие решения в стандартных и нестандартных ситуациях и потенциально уязвимые по отношению к дискриминации группы, требующие проявления толерантности
	<b>на уровне навыков:</b> - быть способным различать ситуации в своей профессиональной сфере деятельности, в которых необходимо проявлять толерантность и исключать дискриминацию по различным признакам

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.15 «**Менеджмент**» в соответствии с учебным планом направления подготовки «Торговое дело», профиль «Международная коммерция» изучается на 2-ом курсе в 4 семестре. Общая трудоемкость дисциплины – 5 зачетных единицы (180 акад.часов).

Освоение дисциплины «**Менеджмент**» опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области социологии, коммерческой деятельности, кросс-культурного менеджмента.

Дисциплина «**Менеджмент**» является базой для изучения дисциплин: «Рекламная деятельность», «Международный менеджмент», «Организация коммерции по сферам применения», «Организация, технология и проектирование предприятий».

По дисциплине «**Менеджмент**» выделяется:

- на контактную работу с преподавателем 68 час., в том числе:
- лекции – 34 час.
- практические занятия – 34 час.
- на самостоятельную работу обучающихся - 76 часа
- на контроль – 36 час

## 3. Содержание и структура дисциплины

№п/п	Наименование темы (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						
		Л	ЛР	ПЗ	КСР			
Очная форма обучения								
	Модуль I. Теоретические основы менеджмента.	6		10		18		
I.1	Введение в менеджмент.	2		4		6	О, Д	
I.2	Эволюция управленческой мысли.	2		2		6	О, Д	
I.3	Модели менеджмента.	2		4		6	О, Д	
II.	Модуль II. Организация как объект управления.	6		10		16		
II.1	Организация как система управления.	4		6		8	О, Д	

II.2	Организационная культура	2		4		8	О, Д
	Модуль III. Процесс и методы управления.	10		10		20	О, Д
III.1	Функции менеджмента.	6		6		8	
III.2	Процесс принятия управленческих решений	2		2		6	О, Д
III.3	Методы менеджмента.	2		2		6	О, Д
	Модуль IV. Менеджер в системе управления.	8		6		18	
IV.1	Менеджер в организации, его имидж и стили управления.	4		2		6	ИД
IV.2	Управление конфликтами и изменениями.	2		2		6	ИД
IV.3	Эффективность менеджмента.	2		2		6	ИД
	<b>Всего:</b>	<b>34</b>		<b>34</b>		<b>76</b>	<b>Экзамен</b>

- формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), эссе (Э), диспут (Д), индивидуальное задание (ИД)

### Содержание дисциплины

#### Модуль I. Теоретические основы менеджмента

##### Тема 1. Введение в менеджмент

Цель, задачи, предмет дисциплины «Менеджмент»; ее место в учебной образовательной программе; связь с другими дисциплинами. Менеджмент и управление: понятия. Основные категории менеджмента. Закономерности и принципы менеджмента.

##### Тема 2. Эволюция управленческой мысли

Этапы развития менеджмента, формирование менеджмента как науки, классификация подходов к проблемам управления. Основные положения научных школ управления.

##### Тема 3. Модели менеджмента

Модели менеджмента и их характеристика. Основные факторы, определяющие формирование модели менеджмента. Особенности моделей разных стран. Особенности развития менеджмента в России.

#### Модуль II. Организация как объект управления

##### Тема 4. Организация как система управления

Организация: понятие, ее характерные признаки. Внутренняя и внешняя среда организации: понятие, составные элементы. Законы организации.

Классификация организаций, признаки классификации: цели, форма собственности, организационно-правовая форма, виды и объемы деятельности. Перспективные направления развития организаций. Основные признаки организаций будущего.

### **Тема 5. Организационная культура**

Организационная культура: понятие, назначение, сущность. Многоуровневая модель организационной культуры: понятие, уровни. Структура организационной культуры. Роль руководителя в формировании организационной культуры.

## **Модуль III. Процесс и методы управления**

### **Тема 6. Функции менеджмента**

Функции менеджмента: понятие, виды. Общие функции менеджмента как составные части любого процесса управления: планирование, организация, координация, мотивация, контроль.

Планирование как стадия процесса управления, миссия, целеполагание, прогнозирование, стратегическое и текущее планирование. Выбор стратегии развития предприятия. Планирование развития потенциала организации. Бизнес-план организации, его структура.

Организация как функция управления. Содержание понятия «организационная структура управления». Основные виды организационных структур и их формирование. Организационные структуры предприятий будущего.

Координация как функция управления, обеспечивающая его непрерывность. Способы осуществления взаимодействия и согласованности между подсистемами организации. Коммуникации и информационное обеспечение как составляющие процесса координации.

Мотивация как функция процесса управления, её основные категории. Современные подходы к мотивации персонала организации.

Контроль как функция процесса управления. Виды контроля. Требования к контролю. Этапы процесса контроля. Характеристики эффективного контроля.

### **Тема 7. Процесс принятия управленческих решений**

Управленческие решения: понятие, назначение. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к качеству управленческих решений. Этапы процесса принятия и реализации управленческого решения. Моделирование в принятии решений. Оптимизация управленческих решений с помощью экономико-математических моделей. Информационное обеспечение управленческих решений.

## **Тема 8. Методы менеджмента**

Методы менеджмента: понятие, сущность. Классификация методов управления: экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические, их характеристика. Комплексный подход к применению методов управления

### **Модуль IV. Менеджер в системе управления**

## **Тема 9. Менеджер в организации, его имидж и стили управления**

Основные задачи менеджера и требования к нему. Профессиональные и личностные качества менеджера. Имидж менеджера.

Формы власти и влияния. Стили руководства: понятие, виды. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям. Самоменеджмент руководителя – основа формирования современного менеджера.

## **Тема 10. Управление конфликтами и изменениями**

Конфликты в управлении: понятие, классификация. Причины конфликтов и стратегии их преодоления. Виды изменений. Сопротивление организационным изменениям и его причины. Роль менеджера в процессе управления конфликтами и изменениями в организации.

## **Тема 11. Эффективность менеджмента**

Эффективность менеджмента: понятие, виды. Экономическая, социальная и экологическая эффективность, критерии её оценки.

## **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Проверяется степень освоения следующих компетенций: УК ОС-3.2 (второй этап освоения компетенции), УК ОС-5.1 (первый этап освоения компетенции)

<b>Тема (раздел)</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Модуль I. Теоретические основы менеджмента.	
Введение в менеджмент.	Опрос, Вопросы для обсуждения
Эволюция управленческой мысли.	Дискуссия, Вопросы для обсуждения

Модели менеджмента: особенности формирования моделей менеджмента разных стран	Опрос, Вопросы для диспута
Модуль II. Организация как объект управления.	
Организация как система управления.	Опрос, диспут,
Организационная культура	Опрос, диспут,
Модуль III. Процесс и методы управления.	
Функции менеджмента.	Опрос, ситуация
Процесс принятия управленческих решений	Опрос, ситуация
Методы менеджмента.	Опрос, дискуссия
Модуль IV. Менеджер в системе управления.	
Менеджер в организации, его имидж и стили управления.	Индивидуальное задание
Управление конфликтами и изменениями.	Индивидуальное задание
Эффективность менеджмента.	Индивидуальное задание

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена

#### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

##### Темы практических и семинарских занятий

##### Модуль I. Теоретические основы менеджмента.

##### Тема семинарского занятия (формирования компетенции УК ОС-3.2)

##### Менеджмент: понятие, основные категории, закономерности и принципы

Китай полным ходом строит ирригационный канал Черный Иртыш-Карамай длиной более 300 километров и шириной 22 метра. По сути, речь идет о повороте русла всей реки. Экологи и другие специалисты забили тревогу: ведь Иртыш протекает не только в Китае, но и в Казахстане, и в России. Стало быть, независимо от границ это единая природная система. Произвольно изменяя ее в одном месте, мы рискуем погубить всю целиком.

Китай, превратив верхнее течение реки в оросительный канал, заберет около 20% годового стока Черного Иртыша – как минимум 2 км<sup>3</sup> ежегодно, а в перспективе до 4. В «маловодные» годы такое количество – почти 2/3 всего водостока реки, которая, напомним, течет и по Западной Сибири. Значит, Иртыш обмелеет и в России.

Вопросы для обсуждения:

Какие принципы менеджмента должны учитываться при решении данной проблемы?

Какие последствия могут произойти в результате выполнения этого проекта, если не будет учтен системный подход? В чем он заключается?

##### Тема семинарского занятия (формирования компетенции УК ОС-3.2, УК ОС-5.1)

Тема «Эволюция управленческой мысли». Проводится в форме дискуссии  
Дискуссия «Ford Motor Company +Hertz»



Вопрос для обсуждения: Что такое **системный подход**? Каковы его основные принципы. Обсуждается был ли в предложенной для обсуждения ситуации проявлен системный подход?

Ситуация: Hertz - крупнейшая мировая автопрокатная фирма, имеющая более 7500 представительств в 150 странах. Ford приобрела ее в 1994 году с целью взять под контроль одного из своих крупнейших корпоративных заказчиков и форсировать таким образом сбыт продукции.

2005 г. Ford Motor Company решила продать знаменитую компанию Hertz. Покупатели - частные инвестиционные фонды Clayton Dubilier & Rice, Merrill Lynch Global Private Equity и Carlyle Group - выплатят за Hertz \$5,6 млрд и примут на себя долговые обязательства компании, общая сумма которых достигает \$10 млрд.

**Тема семинарского занятия (формирования компетенции УК ОС-3.2, УК ОС-5.1)**

**Модели менеджмента: особенности формирования моделей менеджмента разных стран:**

**Вопросы для диспута:**

Зарубежные модели менеджмента

Отечественные модели менеджмента

## **Модуль II. Организация как объект управления.**

**Тема семинарского занятия (формирования компетенции УК ОС-3.2, УК ОС-5.1)**

**Системный подход к организации. Составные элементы внешней и внутренней среды**

Внутреннюю среду организации составляют ее цели, задачи, персонал, организационная структура, технологии управления, производства, работы с информацией.

**Конкретная управленческая ситуация Концерн «N»**

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «N». За 6 лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре с лишним раза увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами построить кирпичный завод. И все это при неизменной численности рабочих.

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов – не новинка. Но в «N» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне было создано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «N». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка.

Концерн «N» отказался от традиционной «вертикальной» (линейно-функциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий с различной численностью

работников при разнообразных формах собственности. В целом «N» - это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология фирмы, принятая в «N», - семья – гарантирует всем ее работниками поточную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

**Вопросы для обсуждения ситуации:**

Какие *внутренние переменные организации* описаны в ситуации?

Как изменились *внутренние переменные под влиянием внешних факторов*?

Какие *социальные ценности* характеризуют руководителей концерна «N»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

*Внешнюю среду* организации можно охарактеризовать как совокупность факторов, влияющих на деятельность организации, а именно: потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации, источники трудовых ресурсов, а также наука, культура, состояние общества и природные явления.

**Тема практического занятия (формирования компетенции УК ОС-3.2, УК ОС-5.1)**

**Анализ организационной культуры фирмы**

В одной из крупнейших японских корпораций – «Сони», которая ставит и решает сложные задачи новаторского характера, большое значение придается участию всего коллектива в поиске эффективных путей достижения стоящих перед ней целей.

Корпорацию «Сони» отличают антибюрократический стиль управления, стремление преодолеть отчужденность различных подразделений и уровней управления корпорации.

Благодаря усилиям руководства в корпорации создалась атмосфера всеобщей настроенности на достижение центральной цели, которой подчинено все. В ней сложился коллектив единомышленников. Такой же настрой отличает коллективы многих крупнейших компаний, разрабатывающих новаторские для настоящего времени проекты.

Корпорация в практике организации производства использует принцип выделения подразделений, обладающих широкой самостоятельностью, всячески поддерживает проявления энтузиазма своими работниками.

Этому же способствует практикуемое в корпорации развитие у ее работников независимо от занимаемого положения чувства единой семьи. Любой из работников оценивает интересы корпорации как свои собственные.

Успехи, достигнутые корпорацией «Сони», ставшей одной из ведущих компаний мира, лучше всего подтверждают правильность выбранных ею принципов организации собственного производства и работы с персоналом.

**Вопросы для обсуждения:**

Какие основные принципы управления людьми, работы с членами коллектива, признаны сегодня главными, обеспечивающими успешное достижение поставленных целей?

Какой наилучший критерий позволяет оценить эффективность используемых организацией принципов управления?

**Модуль III. Процесс и методы управления.**

**Тема практического занятия (формирования компетенции УК ОС-3.2, УК ОС-5.1)**

Реализация функций процесса управления на виртуальном предприятии.

Металлургическая империя. На основе принципов структуризации и процессуализации должна осуществляться управленческая деятельность.

- 1998 г. – осуществление давней мечты: покупка Ispat Inland - шестая по величине металлургическая компания США.
- Схема по оживлению производства не сработала.
- Все предложения Миталла по реорганизации производства столкнулись с сопротивлением профсоюзов.
- Ispat Inland продолжает работать на грани банкротства.
- 1998 г. – осуществление давней мечты: покупка Ispat Inland - шестая по величине металлургическая компания США.
- Схема по оживлению производства не сработала.
- Все предложения Миталла по реорганизации производства столкнулись с сопротивлением профсоюзов.
- Ispat Inland продолжает работать на грани банкротства.

**Вопросы для обсуждения ситуации:**

На основе каких *принципов организации* выбирается структура управления?

Как изменилась *организационная форма управления* под влиянием внешних факторов?

**Тема практического занятия (формирования компетенции УК ОС-3.2, УК ОС-5.1)**

**Принятие управленческих решений по конкретным проблемам.**

Директор одного из столичных банков получил конфиденциальную информацию о состоянии активов и пассивов крупного морского пароходства и перспективных планах его развития, которые представлялись ему заманчивыми, с точки зрения получения ожидаемой прибыли.

Ознакомившись с представленным пароходством бизнес-планом и оценив сложившуюся ситуацию, директор банка принял решение о крупных инвестициях в пароходство.

Директор банка принял решение о крупных инвестициях в пароходство единолично, не привлекая к выработке важного управленческого решения специалистов.

Впоследствии оказалось, что реальное положение дел в пароходстве существенно отличалось от того, которое было представлено в бизнес-плане.

Пароходство обанкротилось. А поскольку вложенные банком средства не были застрахованы, банк понес чувствительные для него убытки.

Этот просчет вместе с другими крупными просчетами руководства банка, в конечном счете привел к его банкротству.

*Вопросы для обсуждения ситуации:*

Какой *принцип управления* был использован директором при принятии важного управленческого решения?

Какова основная управленческая функция руководства организацией?

**Модуль IV. Менеджер в системе управления.**

**Тема семинарского занятия (формирования компетенции УК ОС-3.2, УК ОС-5.1)**

**Портрет современного российского менеджера.**

**Индивидуальное задание.** Дайте понятие сущности и критериев мотивации в практической деятельности современного менеджера:

- 1 В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
- 2 Какую роль в мотивации играет вознаграждение?
- 3 Как потребности связаны с поведением людей?

**Тема семинарского занятия (формирования компетенции УК ОС-3.2, УК ОС-5.1)**  
 Подходы к оценке менеджмента. Критерии оценки качества менеджмента в организации  
**Индивидуальное задание:**

**1. Охарактеризуйте *роль коммуникаций в менеджменте*.**

1. Какова роль коммуникаций в системах управления организациями?
2. Какие проблемы возникают при межличностных обменах информацией?
3. Каково значение неформальных коммуникаций?

**2. Дайте понятие, сущность и содержание *эффективности менеджмента*.**

1. Объясните, что такое успешная организация, приведите примеры успешных организаций и обоснуйте свой выбор.
2. Перечислите составляющие успеха.
3. Охарактеризуйте показатели эффективности управления.

**Примерный список тем рефератов (формирование компетенций УК ОС-3.2, УК ОС-5.1 )**

- 1 Научные школы менеджмента
- 2 Ф.Тейлор – основоположник научного менеджмента
- 3 Тенденции современного международного менеджмента
- 4 Инструменты стратегического менеджмента
- 5 Основные виды управленческих стратегий
- 6 Влияние на подготовку стратегии компании внешнего окружения
- 7 Влияние на подготовку стратегии компании особенностей ее внутренней среды
- 8 Функции и задачи службы маркетинга в компании
- 9 Порядок составления финансовых или производственных планов (на примере какой-нибудь компании)
- 10 Устойчивость планов по отношению к допустимым отклонениям исходных данных и предпосылок
- 11 Порядок составления Бизнес-плана производственного / торгового проекта
- 12 Производство как объект управления
- 13 Современные формы организационного построения компаний
- 14 Порядок действий по решению управленческой проблемы
- 15 Выбор методов управления, адекватных сложившейся в компании ситуации
- 16 Виды и этапы управленческого контроля
- 17 Методы усреднения мнений экспертов
- 18 Проведение факторной оценки эффективности проекта
- 19 Выбор весовых коэффициентов и границ в задачах менеджмента.
- 20 Теория конечных антагонистических игр и ее применение в менеджменте

- 21 Использование линейного программирования для оптимизации планирования
- 22 Роль коммуникаций в обеспечении эффективного менеджмента
- 23 Корпоративные информационные системы в управлении современной компанией
- 24 Социально-психологическая характеристика феномена лидерства и руководства в организации
- 25 Типы взаимодействия между людьми в организации
- 26 Конфликты и взаимопонимание в компании
- 27 Имидж менеджера
- 28 Роль менеджера в современной компании
- 29 Учет особенностей человеческой личности в управлении
- 30 Содержательный и процессный подходы к мотивации
- 31 Цели и порядок делегирования полномочий и ответственности

**Перечень примерных контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы студентов по дисциплине в разрезе тем:**

#### **Тема 1. Содержание менеджмента и его особенности**

- 1 Понятие организации. Основные этапы развития организации.
- 2 Сущность менеджмента и его значение.
- 3 Менеджмент и управление.
- 4 Особенности функций менеджмента.
- 5 Основные школы менеджмента.

#### **Тема 2. Исторические этапы развития менеджмента**

- 1 Периодизация этапов развития управления.
- 2 Научная школа управления.
- 3 Административная школа управления и ее особенности.
- 4 Школа человеческих отношений.
- 5 Количественная школа управления.

#### **Тема 3. Организация как объект менеджмента**

- 1 Понятие организации. Жизненный цикл организации.
- 2 Организационно-правовые формы организаций.
- 3 Формальные и неформальные организации.

#### 4 Методы управления организацией.

#### **Тема 4. Внутренняя среда организации**

- 1 Понятие внутренней среды организации и ее основные элементы.
- 2 Виды целей организации и их особенности.
- 3 Структура организации.
- 4 Основные ресурсы организации.
- 5 Корпоративная структура.

#### **Тема 5. Внешняя среда организации**

- 1 Понятие внешней среды организации и ее основные элементы.
- 2 Рабочая среда.
- 3 Общая среда.
- 4 Основные методы анализа внешней среды организации.

#### **Тема 6. Построение организации. Организационные структуры во внешнеторговых организациях**

- 1 Понятие организационных структур управления и требования, предъявляемые к ним.
- 2 Основные типы организационных структур.
- 3 Проектирование организационных структур управления.
- 4 Особенности организационных структур управления во внешнеторговых организациях.

#### **Тема 7. Планирование в системе менеджмента**

- 1 Сущность планирования и его значение.
- 2 Система планов и их взаимосвязь.
- 3 Стратегия как основа развития организации.
- 4 Назначение и структура бизнес-плана.
- 5 Современные системы планирования во внешнеэкономических организациях .

#### **Тема 8. Мотивация деятельности**

- 1 Сущность мотивации и ее значение.
- 2 Формы мотивации.
- 3 Теории мотивации.
- 4 Мотивационные особенности группы.
- 5 Современные тенденции в развитии мотивационных установок персонала.

#### **Тема 9. Контроль и координация как функции менеджмента**

- 1 Необходимость и сущность контроля.

- 2 Основные формы контроля.
- 3 Организация контроля.
- 4 Координация как функция менеджмента.

#### **Тема 10. Организационные отношения в менеджменте**

- 1 Место организационных отношений в развитии фирмы.
- 2 Взаимозависимость организации с другими функциями менеджмента.
- 3 Система внутрифирменных коммуникаций.
- 4 Основные направления совершенствования организационных отношений.

#### **Тема 11. Организация управленческого труда**

- 1 Особенности труда руководителя.
- 2 Организация труда руководителя.
- 3 Деловые переговоры.
- 4 Деловые совещания
- 5 Особенности труда менеджера во внешнеторговых организациях

#### **Тема 12. Организация контрактов**

- 1 Понятие и типы контрактов
- 2 Организационные условия оптимизации контрактов.
- 3 Информационные факторы контрактной деятельности.
- 4 Проблемы координации действий в контракте.

#### **Тема 13. Особенности развития менеджмента в России**

- 1 Основные этапы развития менеджмента в России.
- 2 Стратегическое и бизнес – планирование в российских компаниях.
- 3 Особенности мотивации персонала.
- 4 Проблемы профессиональной подготовки менеджеров.
- 5.Основные направления совершенствования менеджмента в российских компаниях

### **4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.**

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Наименование этапа освоения компетенции</b>
УК ОС-3	способность вести себя в	УК ОС-3.2	способность управлять

	соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе		командной деятельностью
УК ОС-5	способность проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества	УК ОС-5.1	способность различать ситуации, в которых нужно проявлять толерантность в профессиональной деятельности

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-3.2 способность управлять командной деятельностью	Анализирует группу с точки зрения социально-психологических характеристик Позиционирует себя в группе Использует навыки коммуникации в команде Применяет групповые методы взаимодействия в зависимости от командной задачи. Устанавливает тип команды и особенности взаимодействия в команде. Формулирует цель командного задания. Планирует командные задания. Устанавливает ролевое распределение в группе и распределяет функции и ресурсы для выполнения задания	Адекватно оценивает социальную общность и ее социально-психологические характеристики Адекватно и полно реализует свою позицию и роль в группе. Слышит и слушает других членов команды. Адекватно применяет групповые методы взаимодействия. Грамотно и четко формулирует цель командного задания Принимает на себя ответственность за выполнение командного задания. Адекватно распределяет роли и ресурсы в команде для выполнения задания
УК ОС-5.1 способность различать ситуации, в которых нужно проявлять толерантность в профессиональной деятельности	Излагает основные теоретические концепции по вопросам этнических, религиозных, гендерных, возрастных отличий и физических ограничений Определяет круг понятий гендерной, возрастной дискриминации и дискриминации людей с ограниченными возможностями здоровья Различает ситуации, в которых нужно проявлять толерантность в профессиональной деятельности Различает потенциально уязвимые по отношению к дискриминации группы, требующие проявления толерантности	Применяет в практической деятельности основные положения концепций по вопросам этнических, религиозных, гендерных, возрастных отличий и физических ограничений на примере противодействия дискриминации. Корректно определяет понятия гендерной, возрастной дискриминации и дискриминации людей с ограниченными возможностями здоровья. Четко различает ситуации, в которых нужно проявлять толерантность в профессиональной деятельности Грамотно различает потенциально уязвимые по отношению к дискриминации группы, требующие проявления толерантности

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта



деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций (УК ОС-3.2, УК ОС-5.1) в процессе освоения образовательной программы.

### **Вопросы к экзамену по дисциплине**

- 1 Делегирование полномочий и ответственности. Цели и содержание делегирования
- 2 Понятие организации. Элементы организаций
3. Информационные системы в организациях
4. Цели и виды моделирования в менеджменте
5. Основные понятия и теория мотивации
6. Задачи целеполагания в менеджменте
- 7.Основные понятия и формы власти
8. Ответственность и полномочия
- 9.Понятия и виды коммуникаций в менеджменте, процесс коммуникаций, коммуникационные барьеры
- 10.Процесс планирования и примеры планов
- 11.Формальные и неформальные группы и лидеры коллектива
- 12.Формирование Билет 10 целей и стратегия организации
13. Принципы проектирования организаций
14. Процессуальные теории мотивации
- 15.Виды контроля и регулирования, процесс контроля. Цели и механизм организации контроля в менеджменте
16. Содержательные теории мотивации
17. Виды стилей руководства
- 18.Значение и содержание функций контроля и регулирования в менеджменте
- 19.Типы организаций, выделяемые на основе характера их взаимоотношений: с внешней средой, между подразделениями, с сотрудниками
- 20 Назначение планирования и виды планов
21. Роль информационных технологий и систем в менеджменте организаций
- 22.Соотношение понятий мотивация и стимулирование
23. Организация контроля в организации
- 24.Сущность и принципы планирования в организации
- 25.Стили руководства – понятие, характеристика видов
- 26.Виды конфликтов в коллективе и способы их разрешения
- 27.Виды и особенности форм власти в организации

28. Задачи коммуникаций в менеджменте, процесс коммуникаций, коммуникационные барьеры

**Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций**

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции	
Цифр.	Оценка	Знать	Уметь
1	Неудовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений
2	Неудовлетворительно	Фрагментарные знания	Частично освоенные умения
3	Удовлетворительно	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но систематически осуществляемое умение
4	Хорошо	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение
5	Отлично	Сформированные систематические знания	Сформированное умение

**Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений**

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр	Оценка	
1	Неудовлетворительно	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
2	Удовлетворительно или неудовлетворительно (по усмотрению преподавателя)	Знать на уровне <b>ориентирования</b> , представлений. Субъект учения знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения
3	Удовлетворительно	Знать и уметь на <b>репродуктивном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Хорошо	Знать, уметь, владеть на <b>аналитическом</b> уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
5	Отлично	Знать, уметь, владеть на <b>системном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим

		элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины
--	--	--

#### 4.4. Методические материалы

##### *Критерии оценки результатов тестирования:*

(90-100% правильных ответов – 35 – 40 баллов

75-89% правильных ответов – 21- 34 баллов

60-74% правильных ответов – 10 – 20 баллов

менее 60% правильных ответов – менее 10 баллов)

##### **Критерии оценки результатов текущего контроля успеваемости (в сумме максимум 60 баллов):**

Критерии оценки работ, выполняемых на семинарских и практических занятиях – максимальная оценка за каждое задание, эссе или доклад – 10 баллов.

1. Процент лекций и семинарских занятий, посещенных студентом (бонус за посещаемость более 90% - 5 баллов).
2. Работа на семинарском занятии (участие в обсуждении вопросов рассматриваемой темы) - 1 балл за полностью раскрытый вопрос.
3. Выполнение индивидуальных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов - 10.
4. Выступление с рефератом.

Баллы по текущей работе доводятся до обучающихся в начале изучения дисциплины.

Итоговая сумма баллов по промежуточной аттестации студентов складывается из суммы баллов, полученных ими по результатам текущего контроля успеваемости и количества баллов по тесту промежуточной аттестации. Оценка «зачтено» выставляется студенту, набравшему в сумме не менее 60 баллов.

#### ***Написание реферата***

Реферат студента — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Реферат позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Реферат должен содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать

самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

### Шкала оценки реферата

Параметр	Оценка (по 5 шкале)
Полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована актуальность, практическая и теоретическая значимость работы. Указана цель работы и задачи, которые необходимо решить. Реферат написан в соответствии с общепринятыми правилами построения композиции текста. Реферат логически выстроен. Выводы автора самостоятельны и аргументированы. Орфографические, пунктуационные и стилистические ошибки отсутствуют.	5
Полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована актуальность, практическая и теоретическая значимость работы. Но есть отступления от логически четкого изложения, или есть отступления от композиционного плана построения текста, или есть одна-две орфографические (пунктуационные или стилистические) ошибки.	4
Полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. Не указана практическая и теоретическая значимость работы; или отсутствует логичность изложения, или есть значительные отступления от композиционного построения текста, или есть три орфографические и две пунктуационные 4 или стилистические ошибки.	3
Полученные результаты не соответствуют поставленной цели (цель работы не достигнута). Не обоснована актуальность работы; или не названа цель работы и задачи, которые необходимо решить; или отсутствуют выводы референта. В работе допущено больше трех орфографических, или четырех пунктуационных, или четырех стилистических ошибок.	2

К процедуре оценивания по промежуточной аттестации допускаются студенты, набравшие не менее 30 баллов по результатам текущей аттестации: выполнения расчетных заданий и индивидуализированных заданий и подготовки эссе или доклада по предложенной тематике.

### Процедуры и средства оценивания элементов компетенций по дисциплине «Менеджмент»

Процедура проведения	Средство оценивания				
	Текущий контроль				Промежуточн ый контроль
	Выполнение	Выполнение	Выполнение	Выполнение	Экзамен

	устных заданий	индивидуальных заданий	тестового задания	рефератов	
Продолжительность контроля	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	По усмотрению преподавателя	В соответствии с принятыми нормами времени
Форма проведения контроля	Устный опрос	Письменный опрос	Письменный опрос	Письменная форма	В письменной форме
Вид проверочного задания	Устные вопросы	Письменные задания	тестовое задание	Письменный опрос	экзамен
Форма отчета	Устные ответы	Ответы в письменной форме	Ответы в письменной форме	Ответы в письменной форме	Ответы в письменной форме
Раздаточный материал		Справочная литература-Консультант плюс.	Учебная литература для подготовки	Справочная литература	Справочная литература

#### Критерии оценки самостоятельной работы студентов

Параметр	Оценка (по 5 шкале)
Студент ответил на вопрос, проявил знание, умения и владения на <b>системном</b> уровне, допустил при этом не более 1 ошибки в ответе (85% и более) .	<b>5 баллов</b>
Студент ответил на вопрос, проявил знание, умения и владения на аналитическом уровне, допустил при этом более 1, но менее 3 ошибок (75-85%) .	<b>4 балла</b>
Студент не ответил на вопрос полностью или допустил 3-4 ошибки (65%-75%), проявил знание, умения и владения на репродуктивном уровне,.	<b>3 балла</b>
Студент практически не ответил на вопрос, проявил знание, умения и владения на ориентировочном уровне (допустил более 5 ошибок (менее 65%).	<b>2 балла</b>

#### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Менеджмент» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и практические работы) и самостоятельной работы студентов. Семинарские занятия дисциплины «Менеджмент» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к семинарским занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем экзаменационных вопросов.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

При организации обучения по дисциплине «Менеджмент» преподаватель должен обратить особое внимание на организацию семинарских занятий и самостоятельной работы студентов, поскольку курс предполагает широкое использование интерактивных методов обучения. Для проведения семинарских занятий необходимо активно использовать методы работы в малых группах, вовлечение в индивидуальную работу. Задача преподавателя состоит в максимальном отказе от роли лектора, его функции состоят главным образом в модерации дискуссий. При чтении лекций и проведении семинарских занятий используются презентации

Реферат студента — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Реферат позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Реферат должен содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы,

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учебное пособие для вузов : допущено Советом УМО вузов России по образованию в области менеджмента для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / Дорофеев, Владимир Дмитриевич, Шмелева, Анна Николаевна, Шестопал, Наталья Юрьевна. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 439 с. - (Высшее образование). - Библиогр. в конце глав. - ISBN 978-5-16-003281-8.
2. Бирман, Л. А. Общий менеджмент : учебное пособие / Бирман, Лариса Александровна ; РАНХиГС при Президенте РФ, ИБДА. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М. : Дело, 2013. - 396 с. : табл., ил. - Библиогр.: с. 385. - ISBN 978-5-7749-0772-4.
3. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс по специальности 080507 «Менеджмент организации»/ — Электрон. текстовые данные.

— Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2012.— 103 с.—  
Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29690>.— ЭБС «IPRbooks»

## **6.2. Дополнительная литература**

1. Литвак, Б. Г. Управленческие решения : учебник : рекомендовано Советом УМО для студентов вузов, обучающихся по направлению "Менеджмент" / Б. Г. Литвак. - М. : Моск. финансово-промышленная академия, 2012. - 512 с. - (Академия бизнеса). - Библиогр.: с. 502-506. - ISBN 978-5-4257-0024-7.
2. Литвак, Б. Г. Управленческие решения. Практикум : учебное пособие / Б. Г. Литвак. - М. : Моск. Финансово-промышленная академия, 2012. - 448 с. - (Академия бизнеса). - Библиогр.: с. 445-446. - ISBN 978-5-4257-0029-2.
3. Cotton, D. Keys to management : [a course in business english] / Cotton, David. - Harlow : Longman, 2012. - 224 p. - ISBN 978-0-175-55825-4.

## **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Плотников, М. В. Менеджмент: теория, история и современность : учебно-методическое пособие... по специальности "Менеджмент организации" / Плотников, Михаил Вячеславович, Чилипенко, Юлия Юрьевна ; Национальный исследовательский ун-т "Высшая школа экономики", Кафедра общего и стратегического менеджмента. - Н.Новгород : Изд-во ВВАГС, 2011. - 95, [1] с.
2. Информационно-справочная система Консультант плюс
3. Информационно-справочная система «Гарант»

## **6.4. Нормативно-правовые документы**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. – Гарант-ру. Информационно-правовой портал.

## **6.5. Интернет-ресурсы**

1. [http:// www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) Федеральный образовательный портал ЭСМ
2. <http://www.levada.ru> – Аналитический центр «Левада Центр»:
4. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / - Российская национальная библиотека
5. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / -Национальная электронная библиотека
6. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / - Российская государственная библиотека
7. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Статистические данные «Росстата»

**7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**



Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.