

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

---

Факультет экономических и социальных наук

Кафедра менеджмента и предпринимательства

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой менеджмента и  
предпринимательства

Протокол от «30» марта 2021 г.

№ 11/02-05-02/21

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Б1.О.07.03 Общий менеджмент**

по направлению подготовки

**38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) подготовки  
**«Управление малым и средним бизнесом»**

Квалификация  
**Бакалавр**

Форма обучения  
**Очная**

Год набора - 2021

Москва, 2021 г.

**Автор–составитель:**

зав.кафедрой менеджмента и предпринимательства, к.э.н. Ицаков Е.Д.

д.э.н. , профессор, заведующий кафедрой менеджмента ИБДА Гапоненко А.Л.

д.э.н., профессор кафедры менеджмента ИБДА Савельева М.В.

**Зав. кафедрой менеджмента и предпринимательства:**

К.э.н. Ицаков Е.Д.

## СОДЕРЖАНИЕ

|    |                                                                                                                                                                         |    |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....                               | 4  |
| 2. | Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....                                                                                                     | 11 |
| 3. | Содержание и структура дисциплины .....                                                                                                                                 | 12 |
| 4. | Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....                                              | 26 |
| 5. | Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....                                                                                                      | 35 |
| 6. | Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ..... | 42 |
|    | 6.1.Основная литература.....                                                                                                                                            | 42 |
|    | 6.2.Дополнительная литература.....                                                                                                                                      | 42 |
|    | 6.3.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....                                                                                                         | 42 |
|    | 6.4.Нормативные правовые документы.....                                                                                                                                 | 43 |
|    | 6.5. Интернет-ресурсы.....                                                                                                                                              | 43 |
|    | 6.6. Иные источники.....                                                                                                                                                | 43 |
| 7. | Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....                                              | 43 |

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с  
планируемыми результатами освоения программы**

1.1 Дисциплина «Общий менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

| Код компетенции | Наименование компетенции                                                                                                                        | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции                                                                                               |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК ОС-9         | Способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности                | УК ОС-9.1                      | Способен использовать экономические знания для понимания и оценки процессов в экономической сфере жизни общества на различных уровнях |
| ОПК ОС-1        | Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории                                                  | ОПК ОС-1.2                     | Способен решать профессиональные задачи, опираясь на экономические и управленческие знания                                            |
| ОПК ОС-4        | Способен демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов | ОПК ОС-4.1                     | Способен демонстрировать знания последних прорывных направлений в управленческой деятельности                                         |
| ПКо ОС-1        | Способен использовать при осуществлении профессиональной деятельности современные методики маркетинга                                           | ПКо ОС-1.1                     | Способен демонстрировать знания современных методик маркетинга                                                                        |
|                 |                                                                                                                                                 | ПКо ОС-1.2                     | Способен использовать современные маркетинговые инструменты при осуществлении                                                         |

|  |  |                               |
|--|--|-------------------------------|
|  |  | профессиональной деятельности |
|--|--|-------------------------------|

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

| ОТФ/ТФ                                                                                                                                                            | Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Специалист в области планово-экономического обеспечения строительного производства: ведение планово-экономической работы в подразделении строительной организации | УК ОС-9.1                      | на уровне знаний: <ul style="list-style-type: none"> <li>• уровни иерархии управления и принятия решений</li> <li>• специфику принимаемых решений на каждом уровне иерархической лестницы</li> <li>• основы межкультурных отношений в менеджменте</li> <li>• особенности эффективного выполнения управленческих функций в межкультурной среде</li> </ul> |
|                                                                                                                                                                   |                                | на уровне умений: <ul style="list-style-type: none"> <li>• определять иерархические уровни организации</li> <li>• мотивировать персонал в различных ситуациях</li> <li>• анализировать основные теории мотивации, лидерства и власти</li> <li>• определять иерархические уровни организации</li> </ul>                                                   |
|                                                                                                                                                                   |                                | на уровне навыков: <ul style="list-style-type: none"> <li>• приемами решения конкретных проблем, возникающих в повседневной практике управления</li> <li>• использования приемов эффективной коммуникации</li> </ul>                                                                                                                                     |
| Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер): предварительный сбор и анализ информации о                                                             | ОПК ОС-1.2                     | на уровне знаний: <ul style="list-style-type: none"> <li>• специфику взаимосвязи решений, принимаемых на разном уровне, между собой и с операционной деятельностью организации</li> <li>• базовые математические модели принятия решений</li> </ul>                                                                                                      |

|                                                                                            |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>деятельности объекта внутреннего контроля</p>                                           |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• базовые математические модели организационных систем</li> <li>• методы адаптации базовых математических моделей к конкретным задачам управления</li> <li>• процедуру подготовки управленческих решений</li> </ul> <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оценить уровень социальной ответственности организации</li> <li>• учитывать социальную ответственность организации при разработке стратегии организации</li> <li>• оценивать степень применения базовых математических моделей принятия решений</li> <li>• анализировать рыночные и специфические риски, характерные для конкретных управленческих решений</li> <li>• анализировать механизмы воздействия принимаемых решений на операционную деятельность организации</li> </ul> <p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• практическим навыком по разработке и принятию управленческого решения в соответствии со складывающейся ситуацией и целями организации</li> </ul> |
| <p>Специалист по управлению рисками: разработка отдельных направлений риск-менеджмента</p> | <p>ОПК ОС-4.1</p> | <p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• основные категории и термины в области методов принятия управленческих решений</li> <li>• принципы организации и основные структурные элементы организации, а также способы принятия управленческих решений в зависимости от них</li> </ul> <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• систематизировать и интерпретировать статистические, научно-аналитические и иные</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                        |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                        |            | <p>информационные массивы для эффективного принятия управленческих решений</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>анализировать показатели ассортимента коммерческого и производственного предприятия</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                        |            | <p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>современными методами управления и практическими навыками в сфере работы в глобальной экономической системе</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>Специалист в области маркетинга детских товаров: проведение маркетинговых исследований и маркетингового анализа</p> | ПКo OC-1.1 | <p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>методы анализа информации для разработка маркетингового решения, связанного с концепцией бренда</li> <li>разрабатывать и анализировать стратегии маркетинга на основе показателей бухгалтерской отчетности организации</li> </ul>                                                                                                                                         |
|                                                                                                                        |            | <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>понимать и оценивать с научно-аналитических позиций процессы, происходящие в глобальной экономике в области менеджмента</li> <li>выявлять потребность организации в изменениях</li> <li>выделять современные концепции организации операционной деятельности</li> <li>оценивать методики внедрения современных концепций организации операционной деятельности</li> </ul> |
|                                                                                                                        |            | <p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>навыками самостоятельного сбора и анализа информации для принятия маркетингового решения, связанного с бренд-менеджментом</li> <li>анализировать маркетинговую среду бренда в нестандартной ситуации</li> </ul>                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                        | ПКo OC-1.2 | <p>на уровне знаний:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ориентироваться в маркетинговых, семиотических и коммуникативно-психологических законах брендинга</li> <li>• о проведении SWOT-анализа</li> <li>о проведении PEST (PESTLE, STEEPLED)-анализа</li> </ul> |
|  |  | на уровне умений: <ul style="list-style-type: none"> <li>• давать оценку результатам индивидуальной и групповой работы организовывать работу группы</li> </ul>                                                                                   |
|  |  | на уровне навыков: <ul style="list-style-type: none"> <li>• анализировать маркетинговую среду бренда в стандартной ситуации</li> <li>• проводить анализ предметной области</li> <li>• SPACE-анализа</li> </ul>                                   |

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

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины – 4 з.е. (144 часа), из них количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 94, в том числе:

- лекционного типа – 60;
- лабораторные работы – 2;
- контактная самостоятельная работа – 2;
- практическая подготовка – 30.

Количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся – 14. Дисциплина частично реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.О.07.03 «Общий менеджмент» - дисциплина базовой части ОП ВО бакалавриата. Дисциплина «Общий менеджмент» изучается на 2 курсе.

Курс «Общий менеджмент» опирается на содержание дисциплин «Философия», «Бизнес планирование», «Философия предпринимательства». Содержание дисциплины



«Общий менеджмент» выступает опорой для следующих курсов: «Маркетинг», «Реклама в менеджменте. PR», «Управление человеческими ресурсами (HR Management)», «Управление качеством», «Управление поставками и сбытом», «Управление продажами (Sales Management)», «Методы принятия управленческих решений (Business Decision Analysis)», «Методы оптимизации».

Формой промежуточной аттестации по дисциплине в соответствии с учебным планом является экзамен в 4 триместре 2 курса (36 часов) и курсовая работа в 6 триместре 2 курса.

### 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2.

| № п/п                | Наименование тем<br>(разделов)                             | Объем дисциплины, час. |                                                                                     |    |    |         |    | Форма<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости<br>и,<br>промежуточ<br>ной<br>аттестации |
|----------------------|------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---------|----|----------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |                                                            | Всего                  | Контактная работа<br>обучающихся с<br>преподавателем<br>по видам учебных<br>занятий |    |    |         | СР |                                                                                        |
|                      |                                                            |                        | Л                                                                                   | ЛР | ПЗ | КС<br>Р |    |                                                                                        |
| Очная форма обучения |                                                            |                        |                                                                                     |    |    |         |    |                                                                                        |
| Раздел<br>1          | Менеджмент: сущность,<br>функции, этапы<br>развития        | 10                     | 6                                                                                   |    | 2  |         | 2  | Опрос<br>Диспут<br>Решение<br>практических задач                                       |
| Раздел<br>2          | Внешние факторы,<br>изменяющие<br>менеджмент               | 10                     | 6                                                                                   |    | 2  | 2       |    | Опрос<br>Диспут<br>Решение<br>практических задач                                       |
| Раздел<br>3          | Менеджмент в<br>организациях.                              | 12                     | 6                                                                                   |    | 4  |         | 2  | Опрос<br>Диспут<br>Решение<br>практических задач                                       |
| Раздел<br>4          | Менеджмент бизнес<br>процессов                             | 12                     | 6                                                                                   |    | 4  |         | 2  | Опрос<br>Диспут<br>Решение<br>практических задач                                       |
| Раздел<br>5          | Коммуникации.                                              | 14                     | 6                                                                                   | 2  | 4  |         | 2  | Опрос<br>Диспут<br>Решение<br>практических задач                                       |
| Раздел<br>6          | Человеческий и<br>организационный<br>потенциал             | 10                     | 6                                                                                   |    | 2  |         | 2  | Опрос<br>Диспут<br>Решение<br>практических задач                                       |
| Раздел<br>7          | Обучающаяся<br>организация. Культура<br>организации        | 12                     | 6                                                                                   |    | 4  |         | 2  | Опрос<br>Диспут<br>Решение<br>практических задач                                       |
| Раздел<br>8          | Лидерство                                                  | 10                     | 6                                                                                   |    | 2  |         | 2  | Опрос<br>Диспут<br>Решение<br>практических задач                                       |
| Раздел<br>9          | Управление<br>изменениями.<br>Инновационный<br>менеджмент. | 10                     | 6                                                                                   |    | 4  |         |    | Опрос<br>Диспут<br>Решение<br>практических задач                                       |

| № п/п                    | Наименование тем<br>(разделов) | Объем дисциплины, час. |                                                                                     |    |    |         |    | Форма<br>текущего<br>контроля<br>успеваемост<br>и,<br>промежуточ<br>ной<br>аттестации |
|--------------------------|--------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---------|----|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                | Всего                  | Контактная работа<br>обучающихся с<br>преподавателем<br>по видам учебных<br>занятий |    |    |         | СР |                                                                                       |
|                          |                                |                        | Л                                                                                   | ЛР | ПЗ | КС<br>Р |    |                                                                                       |
| Очная форма обучения     |                                |                        |                                                                                     |    |    |         |    |                                                                                       |
| Раздел<br>10             | Управление знаниями            | 8                      | 6                                                                                   |    | 2  |         |    | Опрос<br>Диспут<br>Решение<br>практических задач                                      |
| Промежуточная аттестация |                                |                        |                                                                                     |    |    |         |    | Экзамен, КР                                                                           |
| Всего:                   |                                | 108                    | 60                                                                                  | 2  | 30 | 2       | 14 | 36                                                                                    |

### Содержание дисциплины

#### Раздел 1. Менеджмент: сущность, функции, этапы развития

Сущность менеджмента. Междисциплинарный подход. Управление и менеджмент. Модели менеджмента: иерархическая, экономическая, новая. Рационалистическая, поведенческая и системная парадигмы в менеджменте. Нацеленность на адаптацию в меняющейся среде. Функции менеджмента: прогнозирование и планирование, организация и координация, стимулирование и мотивация, контроль, коммуникация и обучение. Основные этапы развития практики и теории менеджмента.

##### Тема 1. Введение. История менеджмента

Природа управления и исторические тенденции его развития; условия и факторы возникновения и развития менеджмента; этапы и школы в истории менеджмента; разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др.; влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента; развитие управления в России; перспективы менеджмента: возможное и вероятное.

##### Тема 2. Общая схема управленческой деятельности

Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Управление социально-экономическими системами (организациями). Организация как объект управления. Менеджер как организующий центр, функционирующей организации. Среда профессионального функционирования менеджера. Менеджер: форма реагирования на изменения. Что понимается под управленческим решением? Цель как управленческая категория. Задача как управленческая категория. Новый продукт как управленческая категория. Проблема как управленческая категория. Управление как ментальный процесс. Управление как содержательный процесс. Объект воздействия и инструментальный воздействия. Управление как технологический процесс. Схема управленческой

деятельности в целом. Заключение: простейшая, освобожденная от множества деталей модель.

### **Тема 3. Становление профессионала: проблема самоменеджмента**

Образовательные технологии и их содержание. Профессиональное действие как процесс реализации личностных характеристик. Менеджер как аналитик. Менеджер как мыслитель. Менеджер как организатор. Менеджер как коммуникант (участник коммуникационного процесса). Менеджер как психолог. Менеджер как экономист. Менеджер как объект самоменеджмента.

### **Тема 4. Основная должностная обязанность менеджера**

Концепция основной должностной обязанности менеджера. Уровни формулирования должностных обязанностей. Уровень первый: обеспечение условий для выживания организации. Уровень второй: частный случай исключения. Уровень третий: качественное и/или количественное приращение организации. Показатели приращения. Уровень четвертый: выведение фирмы в лидеры. Содержание управления с точки зрения основной должностной обязанности менеджера.

## **Раздел 2. Внешние факторы, изменяющие менеджмент**

### **Тема 5. Организация как объект управления: внутренняя среда (анализ организации с точки зрения ее системности)**

Организация как открытая система. Микроэкономика как теоретическая база курса менеджмента. Организация как элемент архитектоники. Понятие организации. Типология организаций (по сложности управления). Стремление к сбалансированности всех элементов организации и адекватные управленческие решения. Фирма как сфера принятия экономических решений. Необходимость структурирования внутренней среды организации. Принципы структурирования внутренней среды организации. Цель как внутренняя переменная. Управленческая цель: необходимость двойственной формулировки. Внеорганизационная цель. Внутриорганизационная цель (цель как внутренняя переменная). Форма организации производственного процесса как основа формулирования цели. Цели истинные и цели ложные.

### **Тема 6. Технология как внутренняя переменная**

Производительный процесс и производственный процесс. Технология производства (производственного процесса). Технология производства: общее представление и возможные типы. Технология как управленческая категория. Технология организации производственного процесса. Структура как внутренняя переменная. Задачи как внутренняя переменная. Люди (работники, исполнители) как внутренняя переменная.

Наемный работник как участник управленческого процесса. Результат производства как внутренняя переменная. Рыночный сигнал как внутренняя переменная.

#### **Тема 7. Организация: место менеджера**

Менеджер в организации: понимание происходящего и контроль за ним. Подходы в управлении. Системный подход в управлении: частные случаи его применения.

#### **Тема 8. Организация: внешняя среда (анализ организации с точки зрения ее открытости)**

Внешняя среда как механизм дифференциации организации. Структурирование внешней среды. Факторы прямого воздействия. Факторы косвенного воздействия. Организация: внешняя среда и управление. Обладает ли менеджер возможностями воздействия на внешнюю среду? Менеджер: создание нового товарного рынка как конкретный способ воздействия на внешнюю среду. Основные характеристики внешней среды. Технология анализа внешней среды. Анализ внешней среды: сфера макроокружения. Анализ внешней среды: сфера микроокружения.

#### **Тема 9. Конкурентная среда**

Разработка конкурентного листа как метод осмысления конкурентной среды. Позиционирование собственного товара во внешней среде (на рынке). Разработка конкурентного листа (конкретный пример). Определение менеджером своей организации в конкурентной среде и формулирование конкурентной стратегии. Конкурентный процесс: объект состязательности. Организация и конкурентная среда: закономерности взаимодействия. Выявление и фиксация конкурентных преимуществ организации.

#### **Тема 10. Стратегическая ценность организации**

Теория типовых стратегий. Теория пяти сил, определяющих конкуренцию отрасли и ее направленность. Теория стратегии лидерства или стратегии преследования лидера. Теория комплексной оценки организацией своих позиций в конкурентном процессе. Содержание управления с точки зрения внешней среды.

#### **Тема 11. Результативность и эффективность взаимодействия организации с внешней средой**

Цели организации. Организация как компонент глобальной системы. Результативность и эффективность функционирования организации. Показатели эффективности взаимодействия организации с внешней средой. Форма взаимодействия организации с внешней средой. Практические действия менеджера. Способы повышения эффективности взаимодействия организации с внешней средой. Повышение эффективности

взаимодействия организации с внешней средой через приспособление внешней среды под интересы организации.

### **Раздел 3. Менеджмент в организациях.**

#### **Тема 12.** Ситуационный и процессный подходы в управлении

Ситуационный подход в менеджменте. Системный и процессный подходы в управлении. Содержание процессного подхода. Функции фирмы и внутрифирменная структура. Внутрифирменное разделение труда. Целостная схема производительного процесса. Производство и функции подготовительного этапа: общие свойства. Производственные запасы. Оптимальный размер производственных запасов: содержание и методика определения. Партнерские отношения как управленческая зона. Возможные формы партнерских связей. Менеджер и культура договорных отношений. Договор купли-продажи. Оферта. Запрос. Производство (производственный процесс) как управленческая зона. Функции продвижения товара от производителя к потребителю. Постпроизводственное обслуживание производственного товара. Складирование готовой продукции. Транспортировка товаров. Сбытовая функция. Последующая оплата и предоплата. Маркетинг. Схема производительного процесса (фрагмент второй). Центры прибыли. Центры затрат. Сервисное послепродажное обслуживание товара и гарантийный ремонт. PR-функция. НИОКР. Полная схема (не фрагментарная).

### **Раздел 4. Менеджмент бизнес процессов.**

Кайдзен, непрерывное совершенствование (Continuous Improvement). Реинжиниринг и функционально-стоимостной анализ. Всеобщее управление качеством. Управление цепями поставок. Управление продажами. Управление проектами. Оценка эффективности управляемых систем. Сущность эффективности и результативности. Соотношение русскоязычных и англоязычных терминов. Показатели эффективности. Сбалансированная система показателей.

#### **Тема 13.** Управленческие концепции, ориентированные на процесс (инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов)

Управленческая концепция и управленческая модель. Модель как представление о целостности объекта управления. Модель как визуальное представление об объекте управления в статике и динамике (статическая и динамическая модели). Имитационные модели. Объекты управления – системы и подсистемы: функциональный подход. Фрагментарный и процессный подходы к управлению организацией. Линейные, или функциональные, организации (фирмы). Процессоориентированные организации (фирмы). Концепции успеха. Управленческая идеология менеджера, выстраивающего процессоориентированную организацию (в ее общей форме). Бизнес-процесс: содержание

и назначение. Концепция ключевого фактора успеха. Удовлетворенность клиента (потребителя, покупателя) как ключевой фактор успеха. Критические факторы успеха. Конкретный пример № 1 – торговое предприятие: структурирование критических факторов успеха. Конкретный критический фактор успеха как результат функционирующего в рамках организации конкретного бизнес-процесса. Моделирование как управленческий прием. Инжиниринг бизнес-процессов. Продолжение конкретного примера № 1: моделирование бизнес-процесса. Пример № 2 – риэлторская 1 фирма: структурирование критических факторов успеха. Пример № 3 – промышленное предприятие: бизнес-процесс по формированию программы производства. Точное выполнение заказа как ключевой фактор успеха.

#### **Тема 14. Функциональный подход в управлении (версия первая)**

Потребность в двойственном толковании функционального подхода. Организация как субъект (в рамках общества) производительного процесса. Менеджер: фиксация основной функции организации (ее основной функциональной обязанности). Детализация основной функции (разработка системы соподчиненных функций). Структуризация основных производительных функций. Структуризация вспомогательных (инфраструктурных) функций. Менеджер: осмысление функционального подхода

#### **Тема 15. Генеральный (или общий) и функциональный менеджмент**

Организация: два типа управления. Генеральный или общий менеджмент: содержание профессиональных действий. Управление по вертикали и управление по горизонтали. Функциональный менеджмент: содержание профессиональных действий. Функциональный менеджмент: согласование как профессиональный прием. Функциональный менеджмент: управление по горизонтали. Принципы кросс-функционального управления и характеристика кросс-функциональных решений.

#### **Тема 16. Субъекты управленческого процесса**

Деловая активность: три типа основных субъектов. Предприниматель. Капиталист-инвестор. Спекулянт. Функция менеджера в рамках организованного делового процесса. Исполнитель или подчиненный. Частный случай: менеджер-сособственник. Менеджер фигура зависимая. Менеджер и исполнитель. Менеджер: три возможных подхода к пониманию роли подчиненных. Исполнители и подчиненные. Управленческие нормы. Библия Книга ветхого завета: Вторая книга Моисеева. Исход. Менеджер: работа с исполнителями (подчиненными). Менеджер: подбор кадров и управление персоналом. Работа с кадровым резервом. Менеджер: структурирование исполнителей. Персонал организации: фиксация ключевых сотрудников. Фиксация ключевых фигур. Учет психологических особенностей в управлении. Менеджер: ожидания со стороны окружения.

Информированность менеджера: двухполюсная классификация. Стил ь управления (фрагмент первый): жесткий руководитель и руководитель мягкий. Формы воздействия в зависимости от степени профессионализма подчиненных. Эгоистический интерес менеджера. Чем управляет менеджер. Распорядок рабочего дня менеджера.

#### **Тема 17.** Профессиональная идеология менеджера

Содержание управленческой идеологии. Организация как она есть и образ организации на уровне сознания. Двуполярность как обучающий прием. Объекты осмысления, воздействующие на процесс формирования управленческой идеологии. Менеджер: подчиненные как объект изучения. Теория «Х» и теория «У» как конкретные формы управленческой идеологии. Теория «Х». Теория «У». Что первично: люди или технология производства? В одиночку или командой? Особенности российской версии управленческой идеологии.

#### **Тема 18.** Стил ь управления. Ролевые функции менеджера и подчиненных

О стиле как управленческой категории. Классификация стилей управления и факторы, лежащие в ее основе. Двухполюсная форма классификации стилей управления. Трехполюсная форма классификации стилей управления. Четырехполюсная форма классификации возможных стилей управления. Ролевые функции подчиненных. Комбинация стилей, свойственная практикующему менеджеру. Ролевые функции менеджера. Менеджер как администратор. Менеджер как руководитель. Роль «мозгового центра». Роль нервного центра. Роль диспетчера. Роль термостата. Представительские функции. Менеджер как судья. Менеджер как консультант. Менеджер как инструктор. Менеджер как воспитатель. О других применяемых на практике стилях управления. Тип менеджера и воздействие на процесс формирования профессиональной идеологии. Менеджер – «ищейка». Менеджер, «застегнутый на все пуговицы пиджака». Сбалансированный образ менеджера.

#### **Тема 19.** Основная функциональная обязанность менеджера и условия, определяющие выполнение такой обязанности

Основная должностная обязанность и основное функциональное назначение менеджера. Направленность принимаемых менеджером решений. Сценарий как среда принятия решения. Глобальные проблемы, воздействующие на процедуру принятия менеджером управленческих решений.

#### **Тема 20.** Функциональный подход в управлении (версия вторая)

Должностное лицо как носитель конкретных функций. Функция как реализация принципа «что следует делать». Рабочая операция как реализация принципа «как и кому следует делать». Рабочая операция как задание исполнителю. Управление как обязательное

исполнение конкретных функций. Управление как процесс. Управленческие функции (функциональные обязанности менеджера): процессный подход. Управленческие функции: ситуационный подход. Функции менеджера: системный и инжиниринговый подход.

## **Раздел 5. Коммуникации**

### **Тема 21. Коммуникационный процесс в организации**

Коммуникационный процесс и коммуникабельность менеджера. Роль и место коммуникационного процесса в общей концепции управленческой деятельности. Предмет коммуникационного процесса. Характеристика информации как предмета коммуникационного процесса. Менеджер: потребность в информации. Менеджер: действия в условиях нехватки информации. Объекты – источники информации. Технология коммуникационного процесса (вариант первый). Менеджер как источник информации. Технология коммуникационного процесса (вариант второй – внутриорганизационные коммуникации, менеджер-информатор). Проблема обратной связи в коммуникационном процессе. Коммуникационный процесс: система кодирования и декодирования сообщений (информации). Выбор коммуникационного канала. Возможные способы совершенствования коммуникаций в организации.

### **Тема 22. Управленческие модели и условия их применения**

Подходы к управлению, базирующиеся на личностных качествах менеджера. Управленческая модель: общая характеристика. Теория производства – объединительная основа всех управленческих моделей. Множественность функций менеджера: необходимость их приоритетного исполнения. Целевые управленческие модели. Модель обеспечения условий для самовывживания организации. Модель качественного и/или количественного приращения организации. Модель вывода организации в лидеры. Управление по целям как управленческая модель. Управление «по слабым сигналам» и адекватный ему метод принятия решений. Экономические модели управления. Модель максимизации темпов самовозрастания функционирующего капитала. Модель концентрации функционирующего капитала. Модель вывода из кризисного состояния. Модель вывода из бесприбыльного состояния. Управленческие модели обеспечения конкурентоспособности организации. Модель фирмы-лидера. Модель «преследование». Модель нахождения в равноправном конкурентном ряду. Поведенческие модели управления. Модель власти и реализации властных полномочий. Модель полезности менеджера. Администрирование как управленческая модель. Модель жесткого администрирования, или директивная управленческая модель. Модель демократического администрирования. Модель либерального администрирования. Внутрифирменное предпринимательство как управленческая модель. Бюджетирование как конкретная форма



модели внутрифирменного предпринимательства. Система участия как управленческая модель. Модель мягкого администрирования. Модель самоуправляющейся фирмы. Текущий опыт практикующего менеджера – комбинация управленческих моделей.

## **Раздел 6. Человеческий и организационный потенциал.**

Индивидуальный и коллективный человеческий потенциал. Пути развития человеческого потенциала. Модели мотивации. Требования и подходы к материальному и моральному стимулированию. Сущность команды. Факторы формирования успешной команды. Предпосылки формирования управленческих команд. Формирование эмоционального потенциала управления. Ключевые компетенции современного работника: коммуникативные навыки, эмоциональный интеллект, навыки командной работы, обучаемость, приверженность и лояльность. Развитие когнитивных, функциональных, психологических, этических компетенций.

**Тема 23.** Организация как совокупность управленческих зон: принципы и содержание зонального управления

Организация как совокупность управленческих зон: принципы и содержание зонального управления. Менеджер как управленец и менеджер как политик. Управление снабжением. Управление партнерскими связями. Управление процессом формирования производственных запасов. Управление технологией производственного процесса (технологией производства). Управление издержками. Управление постоянными издержками. Управление амортизацией. Управление переменными издержками. Управление налоговой политикой. Управление центрами затрат. Управление центрами прибыли. Управление центрами стратегического хозяйствования. Управление инфраструктурой. Управление складированием готовой продукции. Управление поставками. Управление логистикой. Управление маркетингом. Управление сбытовой деятельностью. Управление договорными отношениями. Управление портфелем заказов. Управление товарным портфелем. Управление инновациями. Управление качеством. Управление рекламой. Управление внешней средой. Управление лоббированием. Управление финансами. Управление денежными потоками. Управление инвестиционной и реинвестиционной деятельностью. Управление модернизацией. Управление проектом. Управление нормой прибыли. Управление рентабельностью. Управление массой прибыли. Управление прибылью и использованием прибыли. Управление капиталом. Управление основным капиталом. Управление оборотным капиталом. Управление оборотными средствами. Управление себестоимостью. Управление ценой. Управление обслуживанием разных категорий потребителей. Управление контролем. Управление учетом и отчетностью. Управление персоналом и подбором персонала. Управление

организационной культурой. Управление организационным поведением. Управление имиджем организации. Управление работой офиса. Управление PR-деятельностью. Управление условиями труда. Менеджер как субъект формирования организационной политики. Внеорганизационная и внутриорганизационная политика. Целенаправленность политики. Концепция внеорганизационной политики: возможные варианты. Внутриорганизационная политика. Составные компоненты политики. Формированной целостной концепции управленческой деятельности.

**Тема 24.** Типы управленческих действий: характер и содержание

Менеджмент как отражение четырех типов профессиональных действий. Управление как воздействие. Управление как реагирование. Управление как согласование. Управление как наблюдение. Управление: принцип комбинаторики.

**Тема 25.** Группы в организации

Группы в организации. Понятие группы. Уровень развития группы. Классификация групп. Роль групп в организации. Групповая структура: формальная и неформальная. Индивидуальный и групповой статус. Лидерство в группе. Социометрическая матрица группы. Групповое влияние. Групповые нормы. Групповая социализация. Сплоченность группы. Ценностно-ориентационное единство в группе. Групповая динамика. Группообразование. Стадии развития группы. Феномены внутригруппового фаворитизма и межгрупповой дискриминации.

**Тема 26.** Мотивация

Мотивация. Отношение к работе. Удовлетворенность работой как многофакторный процесс. Неудовлетворенность работой и организационная эффективность. Понятие мотивации. Иерархия потребностей по А.Маслоу. Гигиенические и мотивационные факторы по Херцбергу. Содержательные и процессуальные теории мотивации.

**Тема 27.** Конфликты в организации

Сущность конфликта. Типы конфликтов. Факторы возникновения конфликтов. Структура конфликта. Уровни протекания конфликтов в организации. Типология стилей и стратегий поведения и разрешения конфликтов. Соперничество (конкуренция), приспособление, сотрудничество, уклонение, компромисс. Тактические приемы поведения в острых конфликтных ситуациях. Факторы, способствующие эффективному погашению агрессии. Приемы, улучшающие коммуникацию. Психология переговорного процесса по разрешению конфликта. Основное содержание переговорного процесса. Модели поведения

партнеров в переговорном процессе. Манипулятивные технологии в переговорном процессе и противодействие им.

## **Раздел 7. Обучающаяся организация. Культура организации.**

Обучающаяся организация, ее критерии и свойства. Обучение и подготовка кадров в организации. Ротация и ретриты. Обучение организации. Корпоративные университеты. Менторство и наставничество. Обучение в течение всей жизни. Сущность организационной культуры. Типы и особенности организационной культуры. Управление по ценностям. Корпоративная социальная ответственность. Этика бизнеса и проблема устойчивого развития (sustainable development).

### **Тема 28. Функция менеджера по трансформации плана в реальные действия**

Принятый план как основа действий в реальном режиме. Двенадцать основных шагов, связанных с исполнением функции по управлению процедурой реализации плана. Организующие функции менеджера. Схемы осуществления рабочих операций. Схема простого процесса. Схема сложного процесса. Методы усовершенствования процессов. Проектирование работ (рабочих операций). Перепроектирование работ (рабочих операций). Функции исполнителя. Функции конкретного исполнителя как показатель степени его втянутости в процесс кооперирования с другими исполнителями. Технологии осуществления исполнителями своих функций. Ротация функций. Сложность работ (как качественный параметр требуемых для выполнения задач навыков исполнителя). Масштаб работ (количество выполняемых задач). Исполнитель в процессе кооперирования как контролер. Полномочия исполнителя. Расширение участка обслуживания.

### **Тема 29. Мотивирование исполнителя как управленческая функция**

Место мотивирования в общей концепции управленческих функций. Отношения между людьми: теории мотивации и бихевиоризм. Достижение результата через воздействие на людей: опасность впадения в крайности. Мотив как управленческая категория. Действия менеджера по выявлению мотивации. Закон результата. Методы воздействия менеджера на подчиненных. Стремление к получению вознаграждения как мотив. Заработная плата как основная форма вознаграждения. Возможные формы оплаты труда как средства мотивирования. Значение категории мотивации для практикующего менеджера. Теории мотивации. Теория иерархии потребностей. Двухфакторная теория мотивации. В связи с этим – о японском типе менеджмента. Теория ожиданий. Теория справедливости. Модель Портера–Лоулера. Мотивирование: необходимость комплексного подхода.

### **Тема 30. Контроль как управленческая функция**

Место контроля в общей концепции управленческой деятельности. Контроль как управленческое действие. Адекватность содержания решения и формы контроля.

Технология производственного процесса (технологический режим) как объект контроля. Количество как объект контроля. Качество как объект контроля. Формы контроля качества как управленческого действия. Пооперационный контроль. Промежуточный контроль. Окончательный контроль. Выборочный контроль. Содержание функции контроля. Контроль и реагирование. Контроль и корректирование. Три принципа стратегии производства. Менеджер: фиксация различий между действием и функцией.

### **Тема 31. Организация: степень управляемости и качество управления**

Степень управляемости организации. Неуправляемая или малоуправляемая организация: основные характеристики. Нормально управляемая организация: основные характеристики. Качество управления организацией. Оценка качества управления организацией. Факторы, воздействующие на управляемость организации. Факторы, воздействующие на качество управления организацией. Организационная культура как фактор управляемости организации и качества управления организацией. Менеджер: воздействие его личностных качеств и свойств на управляемость и качество управления. Характерные черты эффективного управления в образцовых зарубежных фирмах (компаниях). Возможные варианты описания целей организации. Описание возможной методики маркетингового исследования.

### **Тема 32. Организационные структуры и факторы, определяющие их выбор**

Организационная структура: потребность в ее конкретной модели. Простейшая модель организационной структуры. Почему в организации появляется заместитель? Управленческие зоны и управленческие нормы. Функциональная организационная структура. Многозвенность управления. Управление и координация. Организация: система с подсистемами. Внутренний аудит. Организация: бюрократическая структура. Департаментализация: принцип бюрократии. Функциональный принцип департаментализации. Дивизиональная департаментализация. Централизованные и децентрализованные организационные структуры. Дивизиональная департаментализация по видам и типам производимых товаров. Дивизиональная организационная структура, базирующаяся на принципе департаментализации по группам обслуживаемых потребителей. Дивизиональная организационная структура, базирующаяся на принципе департаментализации по территориальному признаку. Адаптивные организационные структуры. Организационная структура конгломератного типа. Какой тип организационной структуры избрать?

### **Тема 33. Организационная культура**

Социальная перцепция и культура. Психологическое и артефактное опосредование. Менталитет. Содержание организационной культуры. Уровни организационной культуры.

Характеристики, определяющие культуру организации. Изменение и развитие организационной культуры. Условия изменения в организационной культуре. Типы организационных культур. Эффективность организации и организационная культура. Идеология фирмы. Связь корпоративной культуры с предпринимательством.

#### **Тема 34. Организационное развитие**

Изменения в организации. Источники и виды организационных изменений. Этапы процесса изменений. Сопротивление процессу изменений. Инновационные барьеры. Управление организационными изменениями. Постановка целей. Формирование рабочих групп.

### **Раздел 8. Лидерство.**

Сущность лидерства. Основные стили лидерства. Модель ситуационного лидерства Херси-Бланшара. Факторы успешного лидерства.

#### **Тема 35. Лидерство в организации**

Основы лидерства. Природа и определение понятия лидерства. Содержание понятия лидерства в управлении организацией. Лидер и менеджер. Подходы к изучению лидерства. Традиционные концепции лидерства. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения. Концепции ситуационного лидерства. Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта. Модель ситуационного лидерства Фидлера. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда. Модель лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла. Модель ситуационного лидерства Стинсона — Джонсона. Ситуационная модель принятия решений Врума — Йеттона — Яго. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства. Новое в теориях лидерства. Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства). Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего лидерства, или лидерство для изменений.

#### **Тема 36. Власть в организации**

Природа власти, источники власти, типы организации, положения концептуализации власти М.Кроэе, источниками власти и стратегии влияния (доминирование, авторитет и лидерство).

### **Раздел 9. Управление изменениями.**

Инновационный менеджмент. Изменения внешние и внутренние. Гибкость и адаптивность. Сущность и виды изменений. Непрерывные и прорывные инновации. Технологические и управленческие инновации. Открытые инновации. Краудсорсинг. Инновации в менеджменте. Скорость и эффективность изменений как фактор конкурентоспособности.

### **Раздел 10. Управление знаниями.**

Что такое знания. Явные и неявные, индивидуальные и коллективные знания. Направления развития управления знаниями. Информационные системы управления: ERP, CRM, BI.

Системы внутрифирменной коммуникации. Использование социальных сетей в менеджменте.

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

##### **4.1. Текущий контроль успеваемости**

###### **4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости**

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

- при проведении занятий лекционного типа: опрос.
- при проведении лабораторных работ: решение практических задач.
- при проведении занятий практической подготовки: диспут (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ)).
- при проведении контактной самостоятельной работы: решение практических задач.

###### **4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости**

*Типовые оценочные средства по темам 1-6:*

Что означает фраза «организация – это открытая система»?

Каковы внутренние переменные организации? В чем специфика рыночного сигнала?

Каковы субъекты управленческого процесса? Каковы объекты управленческого процесса?

Исполнители являются субъектом или объектом управленческого процесса?

В чем заключается должностная обязанность менеджера (три уровня)? В чем основная функциональная обязанность менеджера?

Что означает с точки зрения менеджмента фраза «принять решение»?

На фирме работают 5 сборщиков, 3 токаря, начальник цеха, бухгалтер, менеджер по рекламе и сбыту, генеральный директор. Длительность рабочей недели – 40 часов. Фирма производит 10000 изделий в год и продает их в среднем по 10 руб за штуку при себестоимости в 6 руб. Какова в этой фирме производительность труда в натуральной форме в час? Какова индивидуальная производительность в расчете на неделю? Какова общефирменная производительность труда?

*Типовые оценочные средства по темам 7-15:*

В чем заключается управление как технологический процесс?

Каковы три возможных стиля управления и в чем они заключаются? Три классификации стилей управления.

Что такое «методика конкурентного листа»? Что такое «товарный ряд» и какова его роль в данной методике?

В чем суть системного и процессного подхода к управлению организацией?

В чем суть классического и инжинирингового подхода к моделированию общей схемы организации производительного процесса?

Структура цены товара: норматив переменных издержек – 50 руб, норматив постоянных – 30 руб, норматив прибыли – 20 руб. Если уже заключенные договоры на этот год перекрывают точку безубыточности, какую прибыль (при наличии незагруженных мощностей) может принести дополнительная товарная партия в 1000 единиц товара по цене 75 руб за штуку?

*Типовые оценочные средства по темам 16-22:*

Два каких основных качества должны быть характерны производству? В чем суть каждого из них?

Ритмичность (равномерность временных интервалов прохождения сырьем каждой стадии) и постадийность (соблюдение всей технологической последовательности)

От каких параметров отрасли зависит рыночная власть покупателей (+возможность вертикальной интеграции) и рыночная власть вторжения новых участников в модели Пяти конкурентных сил Майкла Портера?

Для создания компании по производству 2500 велосипедов в месяц был задействован капитал в размере 1 000 000 руб. Велосипеды продаются по 100 руб за штуку при себестоимости в 75 руб. Оцените эффективность инвестированного капитала.

*Типовые оценочные средства по темам 22-28:*

Каким образом SWOT-анализ может быть использован как инструмент при разработке стратегии предприятия? S-O, W-O, S-T, W-T.

Каковы три наиболее распространенных подхода к социальной ответственности организации?

Опишите процесс принятия решения.

Есть две компании, работающие в сфере транспортировки грузов. Капитализация первой компании составляет 10 млн рублей и численность сотрудников в штате – 30 человек. Капитализация второй компании составляет 100 млн рублей при штатной численности в 500 человек. Производительность какой компании выше и на сколько?

*Типовые оценочные средства по темам 29-36:*

Каковы три основных блока действий выполняет менеджер при формулировании цели?

В чем заключается научный метод принятия решений и каковы его отличительные особенности?

Что понимается под степенью управляемости организации? Что такое обратная связь, и как она помогает повысить управляемость организации?

Фирма продает свой товар по 300 руб за штуку. Норматив переменных издержек производства составляет 120 руб, а валовые постоянные издержки в расчёте на год составляют 1 млн руб. Какое минимальное количество товара нужно реализовать за год, чтобы обеспечить выживаемость фирмы?

#### 4.2. Промежуточная аттестация

##### 4.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

| Код компетенции | Наименование компетенции                                                                                                                        | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции                                                                                               |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК ОС-9         | Способен использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности                | УК ОС-9.1                      | Способен использовать экономические знания для понимания и оценки процессов в экономической сфере жизни общества на различных уровнях |
| ОПК ОС-1        | Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории                                                  | ОПК ОС-1.2                     | Способен решать профессиональные задачи, опираясь на экономические и управленческие знания                                            |
| ОПК ОС-4        | Способен демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов | ОПК ОС-4.1                     | Способен демонстрировать знания последних прорывных направлений в управленческой деятельности                                         |
| ПКо ОС-1        | Способен использовать при осуществлении                                                                                                         | ПКо ОС-1.1                     | Способен демонстрировать знания современных методик маркетинга                                                                        |



|                                                                                               |            |                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| профессиональной деятельности современные методики маркетингаоткрытий, технологий и продуктов | ПКо ОС-1.2 | Способен использовать современные маркетинговые инструменты при осуществлении профессиональной деятельности |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Этап освоения компетенции | Индекс компетенции                                                                                                                                                                                                     | Критерий оценивания                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК ОС-9.1                 | Работает со статистическими сборниками, специализированными отечественными и зарубежными сайтами со статистической информацией.<br>Использует стандартные методы для анализа рядов динамики экономических показателей. | Осуществил адекватный поиск и качественную обработку статистических данных.<br>Делает адекватные выводы относительно динамики экономических показателей.<br>Делает адекватные выводы относительно тенденций экономических показателей на краткосрочную перспективу. |
| ОПК ОС-1.2                | Деятельностный – качество использования инструментов экономической и управленческой теорий. Определяет и применяет методы решения экономических и управленческих задач.                                                | 1. Осуществлена критическая оценка эффективности использованных методов экономической и управленческой теорий при решении поставленных задач и относительно полученного результата.                                                                                 |
| ОПК ОС-4.1                | Обучающийся в рамках экзамена, собеседования, тестирования и на                                                                                                                                                        | Знает некоторые прорывные направления в менеджменте и в связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов.                                                                                                                                            |

| Этап освоения компетенции | Индекс компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                             | Критерий оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | семинарах<br>демонстрирует знания<br>последних прорывных<br>направлений в<br>менеджменте и<br>связанных с ними<br>революционных<br>открытий, технологий и<br>продуктов.                                                                                                                        | 2. Рассказывает устно и<br>письменно о последних прорывных<br>направлений в менеджменте и<br>связанных с ними революционных<br>открытий, технологий и продуктов.                                                                                                                                               |
| ПКо ОС-1.1                | Определяет задачи<br>продвижения продукта в<br>качестве менеджера<br>Определяет основные<br>теории маркетинга<br>Использует знания<br>основных теорий в<br>профессиональной<br>деятельности<br>Решает стандартные<br>задачи<br>профессиональной<br>деятельности на основе<br>теорий маркетинга | Определены маркетинговые задачи<br>деятельности менеджера<br>Продемонстрирована способность<br>использовать знания основных<br>теорий маркетинга для решения задач<br>продвижения бренда                                                                                                                       |
| ПКо ОС-1.2                | Определяет<br>маркетинговый план,<br>включая цели и задачи<br>Формирует<br>маркетинговую<br>структуру организации<br>Проводит аудит<br>человеческих ресурсов<br>на конкретном примере                                                                                                          | Определена и сформирована<br>маркетинговая структура на<br>примерах разной сложности<br>Продемонстрирована способность<br>проводить аудит человеческих<br>ресурсов и формировать кадровый<br>резерв<br>Продемонстрирована способность<br>работать с человеческими ресурсами<br>при решении маркетинговых задач |

| Этап освоения компетенции | Индекс компетенции                                                                                                                          | Критерий оценивания |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|                           | Определяет способы формирования кадрового резерва<br><br>Применяет способы работы с человеческими ресурсами при решении маркетинговых задач |                     |

#### **4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации:**

Промежуточная аттестация проводится в форме: экзамена, курсовой работы (в форме ответов на открытые вопросы по различным аспектам управленческой деятельности в устной форме, устного собеседования и защиты курсовой работы).

#### **4.2.3. Типовые оценочные средства**

##### **Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации**

1. Объект управления и его основные характеристики.
2. Внешняя среда: факторы прямого воздействия
3. Возможности применения процессного подхода в управленческой практике.
4. Субъекты управленческого процесса.
5. Внешняя среда: факторы косвенного воздействия
6. Возможности применения ситуационного подхода в управленческой практике.
7. Организация: характеристики с управленческой точки зрения.
8. Использование прогнозирования в принятии решения
9. Возможности применения системного подхода в управленческой практике.
10. Внутренняя среда организации
11. Оптимизационная модель принятия управленческих решений
12. Управление издержками организации
13. Внешняя среда организации.
14. Коммуникации в организации. Барьеры эффективных коммуникаций
15. Эволюция управленческой мысли
16. Школы и подходы в управлении
17. Современные информационные технологии в управлении
18. Управление основным капиталом
19. Организационные (управленческие) структуры.
20. Внутрифирменное планирование и бюджетирование
21. Обоснование инвестиционных решений
22. Бюрократия как организационная структура и ее отличительные свойства.

23. Основные потребностно-мотивационные теории как основы мотивационных программ организации
24. Управление слияниями и приобретениями
25. Управленческая деятельность.
26. Основные формы международных деловых операций
27. Управление проектом: содержание и основные этапы.
28. Содержание управления с точки зрения внутренней среды.
29. Групповая динамика. Лидерство
30. Государственное регулирование внешней торговли и иностранных инвестиций
31. Содержание управления с точки зрения внешней среды.
32. SWOT-анализ как инструмент стратегического управления
33. Управление оборотными средствами
34. Функции менеджмента
35. Управление источниками финансирования капитала предприятия
36. Цели и методы финансового планирования
37. Управление конфликтами
38. Базовые стратегии и стратегические направления развития компании
39. Использование классификации производственных затрат в управлении
40. Планирование как управленческая функция
41. Возможности применения процессного подхода в управленческой практике
42. Оценка персонала: методы и критерии.
43. Реализация управленческого решения
44. Возможности применения ситуационного подхода в управленческой практике
45. Управление подготовкой кадрового резерва
46. Мотивирование как управленческая функция.
47. Возможности применения системного подхода в управленческой практике.
48. Управление заработной платы
49. Контроль как управленческая функция
50. Цели и методы финансового планирования
51. Управление маркетинговой работой в организации
52. Общая логика действия менеджера по осуществлению своих должностных обязанностей
53. Основные определения содержания категории «управление» как специфического типа профессиональной деятельности (с иллюстрацией на конкретных примерах)

54. Объекты и субъекты управления
55. Основные управленческие характеристики организации как объекта управления
56. Системный подход в управлении
57. Процессный подход в управлении
58. Ситуационный подход в управлении
59. Функциональный подход к управлению
60. Содержание управленческой деятельности с точки зрения ее открытости
61. Содержание управленческой деятельности с точки зрения ее системности
62. Внутренняя среда организации и принципы ее структурирования
63. Внешняя среда организации и принципы ее структурирования
64. Менеджмент: формулирование организационных целей
65. Взаимодействие организации с внешней средой как доминирующий объект притяжения профессионального внимания практикующего менеджера
66. Результативность взаимодействия организации с внешней средой
67. Эффективность взаимодействия организации с внешней средой
68. Форма взаимодействия организации с внешней средой
69. Возможные частные случаи переформулирования внеорганизационных целей
70. Менеджмент: формулирование целей и подцелей
71. Производительный процесс как доминирующий компонент притяжения профессионального внимания менеджера применительно к внутренней среде организации
72. Менеджмент: необходимость обращения (и возможные частные случаи) к анализу и синтезу
73. Стил ь управления: общая характеристика
74. Двухполюсная классификация стилей управления
75. Трехполюсная классификация стилей управления
76. Четырехполюсная классификация стилей управления
77. Управление как воздействие (на примере управления персоналом)
78. Профессиональная идеология менеджера
79. Менеджмент как итог обобщения накопленного опыта
80. Реинжиниринг как управленческая концепция
81. Менеджмент: моделирование общей схемы организации производительного процесса
82. Психоаналитические представления о поведении.
83. Гештальт-психологические представления о поведении.

84. Бихевиористские представления о поведении.
85. Когнитивистские понимание поведения.
86. Социальные установки и стереотипы поведения.
87. Гуманистическая психология и поведение.
88. Экономическо-психологический подход к поведению человека.
89. Сознательное и бессознательное в поведении человека.
90. Воля и саморегуляция поведения человека.
91. Культурологический подход к поведению.
92. Социологический подход к поведению.
93. Свойства личности и поведение.
94. Типология трудового поведения.
95. Особенности предпринимательского поведения.
96. Отклоняющееся поведение.
97. Социальные позиции и роли личности.
98. Типология организаций и их поведение во внешней среде.
99. Особенности рынка и организационно-правовые формы организации как факторы ее поведения.
100. Дисфункциональность бюрократий и перепроектирование организаций для введения командной работы.
101. Поведение организации на разных стадиях развития.
102. Понятие организационного маркетинга.
103. Управление поведением в международной организации.
104. Моббинг персонала.
105. Теории лидерских качеств.
106. Теории лидерского поведения.
107. Теории ситуационного лидерства.
108. Харизматическое лидерство.
109. Преобразующее лидерство.
110. Развитие корпоративной культуры.
111. Влияние культуры на организационную эффективность.
112. Национальное в организационной культуре.
113. Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения.
114. Ролевые конфликты в организации.
115. Понятие коммуникации и коммуникативная компетентность.

116. Коучинг, как метод развития персонала организации.
117. Проведение организационных изменений.
118. Переговорный процесс по разрешению конфликтов.
119. Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте
120. Влияние на динамику конфликта личностных особенностей его участников.
121. Внутри личностные конфликты.
122. Манипулятивное поведение.
123. Формирование управленческой команды.
124. Ситуационное использование стилей руководства.
125. Психологическая подготовка нововведений.
126. Подходы и методы психологического развития персонала.
127. Развитие человеческих ресурсов в организации.
128. Удовлетворенность трудом и ее влияние на эффективность деятельности.
129. Мотивация и результативность организации.

#### **4.3. Методические материалы**

Процедура оценивания промежуточной аттестации включает в себя:

- ответы на открытые вопросы билета,
- ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Билет промежуточной аттестации включает 3 открытых вопроса по различным аспектам управленческой деятельности из типовых.

Для подготовки ответа на билет каждому студенту отводится 15 минут. Для ответа на вопросы билета дается около 5 минут.

После ответа на вопросы билета со студентом проводится устное собеседование и задается 2-4 дополнительных практических вопроса.

При ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы преподавателя студент может пользоваться записями, сделанными при подготовке ответа на билет.

Общее время ответа не должно превышать 0,5 часа.

Процедура оценивания курсовой работы включает в себя:

- выступление автора курсовой работы,
- дополнительные вопросы по теме курсовой работы.

Для презентации курсовой работы каждому студенту отводится не более 10 минут. При защите могут представляться дополнительные материалы, характеризующие научную и практическую ценность выполненной работы (раздаточный материал, печатные статьи по

теме, документы, указывающие на практическое применение результатов проекта и т.п.), использоваться технические средства для презентации материалов курсовой работы.

После сообщения о содержании курсовой работы студенту задаются вопросы комиссии по работе.

Общая защита курсовой работы не должна превышать 0,5 часа.

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

Методические указания, позволяющие обучающимся организовать процесс освоения дисциплины, приведены в «Рекомендациях ФЭСН по освоению дисциплин», утвержденных ученым советом факультета экономических и социальных наук, протокол №11/02-05-11/15 от «19» мая 2015 г.

### **Вопросы для самостоятельной подготовки**

1. Какие финансовые показатели компании свидетельствуют об эффективной работе её управленческого корпуса? Как они определяются?
2. Какова структура минимально допустимой цены товара? Как она меняется после достижения компанией точки безубыточности?
3. В чем сходство и различие между слиянием и поглощением? Зачем компании могут прибегать к таким действиям (приведите не менее трех причин из разных сфер управления)?
4. Приведите пример компании, действующей в формирующейся отрасли и опишите ее конкурентную стратегию (4-5 пунктов).
5. Выберите общеизвестную транспортную компанию и оцените степень влияния потребителей на ее бизнес по модели Портера. Приведите не менее пяти аргументов в защиту своей точки зрения.
6. Что такое внутриорганизационная и внеорганизационная цели? Каким образом они связаны друг с другом? Приведите пример.
7. Что такое эффект масштаба? Что является причиной его проявления, и почему в определенный момент он исчезает?
8. На примере какой-то общеизвестной компании объясните сущность понятий «стратегия» и «бизнес-модель», а также различия между ними.
9. Приведите пример компании, действующей в динамично развивающейся отрасли и опишите ее конкурентную стратегию (4-5 пунктов).



10. Выберите общеизвестную энергетическую компанию и оцените степень влияния поставщиков на ее бизнес по модели Портера. Приведите не менее пяти аргументов в защиту своей точки зрения.
11. Что такое основной и оборотный капитал? В чем заключается основной критерий отнесения части капитала к той или иной категории? Приведите пример на каждую категорию.
12. Как формируется цена на основную услугу, оказываемую банками? Что в этом случае является товаром и кто является поставщиком(ами)?
13. Вы руководите ГК «Роскосмос». После неудачного запуска грузового космического корабля «Прогресс-М-04» консультанты предлагают Вам использовать стратегию дезинтеграции в сфере производственного процесса. Стоит ли соглашаться с этим предложением? Обоснуйте ответ.
14. Приведите пример компании, действующей в зрелой отрасли и опишите ее конкурентную стратегию (4-5 пунктов).
15. Выберите общеизвестную компанию в сфере общественного питания и оцените уровень конкуренции на ее рынке по модели Портера. Приведите не менее пяти аргументов в защиту своей точки зрения.
16. Что такое капитализация компании? Приведите несколько подходов к оценке капитализации?
17. Как в общем виде оценивается эффективность использования денежных средств, вложенных в предприятие или в какую-то часть его производительного процесса?
18. Компания Tele2 придерживается дезинтеграционной стратегии на российском рынке, поскольку использует технические мощности своих партнеров для трансляции сигнала. Как вы думаете, поможет ли данная стратегия компании достичь лидерства на московском рынке мобильной связи.
19. Приведите пример компании, действующей в отрасли на этапе спада и опишите ее конкурентную стратегию (4-5 пунктов).
20. Выберите общеизвестную авиакомпанию и оцените угрозу появления новых конкурентов на ее бизнес по модели Портера. Приведите не менее пяти аргументов в защиту своей точки зрения.
21. Что такое годовой норматив прибыли? Приведите три способа расчета.
22. Что такое срок окупаемости проекта? Как рассчитывается полный срок окупаемости проекта?

23. На основе примера компании, работающей в реальном секторе экономики, опишите процесс выработки ключевого фактора успеха? Какие способы использует компания для защиты этого ключевого фактора успеха?
24. Приведите пример компании, действующей в сегментированной отрасли и опишите ее конкурентную стратегию (4-5 пунктов).
25. Выберите общеизвестную организацию в сфере образования и оцените угрозу товаров-заменителей на ее бизнес по модели Портера. Приведите не менее пяти аргументов в защиту своей точки зрения.

**6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

**6.1. Основная литература.**

1. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015.  
URL: <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>
2. Гапоненко, А.Л. и др. Менеджмент: учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрайт, 2019. — URL: <https://www.biblio-online.ru/book/menedzhment-432046>

**6.2. Дополнительная литература.**

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. - СПб.: Питер, 2010. URL: <https://docplayer.ru/38379119-Ichak-k-adizes-upravlyaya-izmeneniyami.html>
2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. - М.: ООО «ИД Вильямс», 2002. URL: <https://pqmonline.com/assets/files/lib/books/druker1.pdf>
3. Бирман Л.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.А. Бирман. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дело, 2013. — 397 с. — URL: <https://nashol.com/2016111791795/obschii-menedjment-birman-l-a-2013.html>
4. Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. - М. 2011. URL: <http://www.iprbookshop.ru/82424.html>
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. - М.: «Альпина Паблишер», 2011 URL: <http://www.iprbookshop.ru/58556.html>
6. Сайдман Д. Отношение определяет результат. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. URL: [https://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/how/how\\_read.pdf](https://www.mann-ivanov-ferber.ru/assets/files/bookparts/how/how_read.pdf)
7. Хэмел Г. Манифест лидера. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. URL: <http://www.sstcc.ru/files/2514/6021/3387/Manifest-lidera.pdf>
8. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для среднего

профессионального образования. Москва: Издательство Юрайт, 2020. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452585>

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

1. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. М., 2000
2. Мардас, А. Н. Теория организации: учебное пособие для прикладного бакалавриата. — М.: Издательство Юрайт, 2018

#### 6.4. Нормативные правовые документы.

*Не предусмотрены.*

#### 6.5. Интернет-ресурсы.

1. [www.government.ru](http://www.government.ru)— официальный сайт Правительства РФ
2. [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) — официальный сайт Банка России
3. [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru) — официальный сайт Министерства финансов РФ
4. [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru) — официальный сайт Министерства экономического развития РФ
5. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) — официальный сайт Федеральной службы государственной статистики
6. [www.forbes.ru](http://www.forbes.ru)
7. [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)
8. [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)
9. [www.interfax.ru](http://www.interfax.ru)

#### 6.6. Иные источники.

1. Бирман Л.А., Общий менеджмент: учебное пособие, М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2015
2. Бусыгин, А. В., Менеджмент: введение в специальность: учебное пособие. - М.: Экон-информ, 2013
3. Бусыгин А.В., Эффективный менеджмент, 2000
4. Латфуллин Г.Р., Организационное поведение. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры Учебник, 2018
5. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н., Организационное поведение, 2018

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий (наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК) для презентации учебного материала, выходом в сеть Интернет, программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и

индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Для самостоятельной работы обучающимся необходим доступ в читальные залы библиотеки и/или помещение, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду организации и ЭБС.

**Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа и промежуточной аттестации.**

*Оборудование:*

Рабочие места студентов: парты, стулья;

Рабочее место преподавателя: стол, стул;

Доска для рисования маркерами;

Мультимедийный проектор.

**Учебная аудитория для проведения практических занятий.**

*Оборудование:*

Рабочие места студентов: столы, стулья;

Рабочее место преподавателя: стол, стул;

Доска для рисования маркерами,

Доска интерактивная;

Мультимедийный проектор;

Персональные компьютеры: Core i7 / 8Gb / 2000Gb -15 шт.

*Программное обеспечение:*

Microsoft Windows 10 Corporate 1909 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Microsoft Office 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Google Chrome 76.0.3809.100 (свободная лицензия);

Консультант (контракт с продавцом ЗАО «КонсультантПлюс» от 18.06.2009 № б/н).

Библиотека (абонемент, читальный и компьютерный залы)

**Учебная аудитория для самостоятельной работы студента.**

*Оборудование:*

Рабочие места студентов: столы, стулья; Персональные компьютеры.

*Программное обеспечение:* Microsoft Windows 10 Corporate 1909 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Microsoft Office 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08- 19);  
Google Chrome 76.0.3809.100 (свободная лицензия);  
Deductor Academic 5.3.0.88 (свободная лицензия);  
Microsoft Project Professional 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19).  
Project Expert 7 Tutorial (60 уч. мест, сеть) (контракт с продавцом SoftLine от 14.11.2013 №Tr060872);  
Vmware Horizon Client 4.3.0.4209 (свободная лицензия);  
CA AllFusion R7.2 (контракт с продавцом ООО «Интерфейс ПРОФ» от 27.10.2008 №227/07-08-ИОП, бессрочный);  
Oracle VM VirtualBox 6.0.10 (свободная лицензия);  
ArgoUML 0.34 (свободная лицензия);  
ARIS Express 2.4d (свободная лицензия);  
Stata/SE Educational Network Edition Renewal (Stata) (контракт с продавцом АО «СОФТЛАЙН ТРЕЙД» от 25.06.2019 №373100037619000000);  
PostgreSQL Database 10.9-2 (свободная лицензия);  
EViews Academic Base License+ Unlimited Lab License (Eviews) (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19); Weka 3.8.3 (свободная лицензия);  
Консультант (контракт с продавцом ЗАО «КонсультантПлюс» от 18.06.2009 № б/н).

### **Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

1. [www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru) –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. <http://www.iprbookshop.ru> – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»
3. <https://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека Elibrary.ru.
5. <https://new.znaniy.com> Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znaniy.com».
6. <https://dlib.eastview.com> – Информационный сервис «East View».
7. <https://www.jstor.org> - Jstor. Полные тексты научных журналов и книг зарубежных издательств.
8. <https://elibrary.worldbank.org> - Электронная библиотека Всемирного Банка.
9. <https://link.springer.com> - Полнотекстовые политематические базы академических журналов и книг издательства Springer.
10. <https://ebookcentral.proquest.com> - Ebook Central. Полные тексты книг зарубежных научных издательств.

11. <https://www.oxfordhandbooks.com> - Доступ к полным текстам справочников Handbooks издательства Oxford по предметным областям: экономика и финансы, право, бизнес и управление.
12. <https://journals.sagepub.com> - Полнотекстовая база научных журналов академического издательства Sage.
13. Справочно-правовая система «Консультант».
14. Электронный периодический справочник «Гарант»