

**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 «3» мая 2017 г.

№ 11/02-05-02/17

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.8 Общий (генеральный) и функциональный менеджмент

по направлению подготовки

38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки

«Управление в малом бизнесе»

Квалификация
Магистр

Форма обучения
Очная

Год набора – 2017 г.

Москва, 2017 г.

Автор-составитель:

к.э.н., доцент Ицаков Е.Д.

Заведующий кафедрой:

менеджмента и предпринимательства, д.э.н., профессор Голубков Е.П.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
 - 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, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1. Дисциплина «Общий (генеральный) и функциональный менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:
различия.

| Код компетенции | Наименование Компетенции | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции |
|-----------------|--|--------------------------------|---|
| УК ОС-1 | Способность применять критический анализ и системный подход для решения профессиональных задач | УК ОС-1.1 | Знание основных экономических моделей, используемых для принятия управленческих решений Способность оценивать эффективность принятия управленческого решения на основе динамики основных экономических показателей |
| УК ОС-2 | Способность применять проектный подход для решения профессиональных задач | УК ОС-2.1 | Способность применять проектный подход при решении профессиональных задач |

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

| Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения |
|--------------------------------|--|
| УК ОС-1.1 | на уровне знаний: <ul style="list-style-type: none"> • основных категорий и терминов в области теории менеджмента; • «анатомии» организации (то есть ее структурирования); • методов и принципов функционирования организации. • истории возникновения и развития менеджмента как науки об управлении; |
| | на уровне умений: <ul style="list-style-type: none"> • осознавать и формулировать современные проблемы, стоящие перед организацией, и пути их решения; • применять методы и существующие методики внутрифирменного планирования и планирования предстоящих работ и мероприятий. |
| | на уровне навыков: <ul style="list-style-type: none"> • решения конкретных проблем, возникающих в повседневной практике управления; • формулирования внеорганизационной и внутриорганизационной целей компании; • управления и практическими навыками в сфере менеджмента; |

| | |
|-----------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • интерпретировать данные учета и анализа для дальнейшего планирования деятельности организации; • составлять планы деятельности компании и ее структурных единиц на будущий период; |
| УК ОС-2.1 | <p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> • основных понятийных категорий теории организации и теории систем; • содержания концепций стратегического, тактического, оперативного и операционного менеджмента. • инструментов, механизмов и методов управления организацией; • основных современных моделей управления и их национальных особенностей <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> • применять методы осуществления контроля за ходом и итогами выполнения принимаемых решений; • получать детальное представление о внутренней и внешней среде организации. • понимать и оценивать с научно-аналитических позиций процессы, происходящие в глобальной экономике в области менеджмента; • мотивировать персонал в различных ситуациях. <p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> • разработки и принятия управленческого решения в соответствии со складывающейся ситуацией и целями организации. • организационного проектирования; • прогнозирования и моделирования процессов в сфере народного хозяйства; • прогнозирования и моделирования процессов в организации. • составить программу организационного развития в соответствии с корпоративной стратегией фирмы. |

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Дисциплина «Общий (генеральный) и функциональный менеджмент» изучается в 1 триместре 1 курса магистратуры.

Общая трудоемкость дисциплины – 108 часов, из них количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 20, в том числе

- занятий лекционного типа – 6,
- занятий семинарского типа – 14.

Количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся – 52. Формой промежуточной аттестации по дисциплине в соответствии с учебным планом является экзамен.

Место дисциплины

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области основных категорий и терминов в области теории менеджмента; «анатомии» организации (то есть ее структурирование), а также методов и принципов функционирования организации.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

| № п/п | Наименование тем (разделов), | Объем дисциплины, час. | | | | | | Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации |
|--------|--|------------------------|---|------------|------------|-----|----|---|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | СР | |
| | | | Л/ЭО, ДОТ | ЛР/ЭО, ДОТ | ПЗ/ЭО, ДОТ | КСР | | |
| Тема 1 | Элементы организации и менеджмента | 22 | 2 | | 4 | 7 | 9 | Т |
| Тема 2 | Ключевые внутренние процессы в организации | 20 | 1 | | 4 | 8 | 7 | Т |
| Тема 3 | Управленческие функции | 22 | 1 | | 2 | 7 | 12 | О |
| Тема 4 | Групповая динамика и лидерство | 22 | 1 | | 2 | 7 | 12 | К |
| Тема 5 | Производительность организации | 22 | 1 | | 2 | 7 | 12 | К |
| | | | | | | | | экзамен |
| Всего: | | 108 | 6 | | 14 | 36 | 52 | |

Содержание дисциплины

Тема 1. Элементы организации и менеджмента

Организация. Типы организаций. Менеджер и успешный менеджмент. Эволюция науки управления. Процессный подход. Системный подход. Ситуационный подход. Внутренняя среда организации. Взаимосвязь внутренних переменных. Внешняя среда организации. Характеристики внутренней среды, факторы прямого и косвенного воздействия. Социальная ответственность и этика. Роль бизнеса в обществе.

Тема 2. Ключевые внутренние процессы в организации

Коммуникация. Процесс коммуникации. Межличностные и организационные коммуникации. Процесс принятия решений. Импульсы к принятию решений. Рациональное принятие решений. Модели и методы принятия решений. Прогнозирование. Методы прогнозирования.

Тема 3. Управленческие функции

Стратегическое планирование. Функции и преимущества стратегического планирования. Организационные цели. Управленческий аудит внутренних сильных и слабых сторон организации. Планирование реализации стратегии. Реализация стратегического плана. Делегирование, ответственность и полномочия. Эффективная организация структуры полномочий. Структура организаций. Департаментализация, адаптивные структуры,

централизованные и децентрализованные организации. Мотивация. Теории мотивации. Контроль. Поведенческие аспекты контроля.

Тема 4. Групповая динамика и лидерство

Групповая динамика. Неформальные организации. Эффективность групп. Лидерство: власть и влияние. Формы власти и влияния. Лидерство: стиль, ситуация и эффективность. Поведенческий подход к лидерству. Ситуативные подходы к эффективному лидерству. Управление конфликтами, переменами и стрессами. Природа организационных изменений. Организационное развитие.

Тема 5. Производительность организации

Управление трудовыми ресурсами. Развитие трудовых ресурсов. Менеджмент операций: создание операционной системы. Системный подход к менеджменту операций. Разработка продуктов и процессов. Мощности, их место расположения и проектирование. Распределение работы и нормирование труда. Менеджмент операций: функционирование операционной системы. Планирование общего объема производства. Менеджмент товарно-материальных запасов. Управление производством. Менеджмент проектов. Обеспечение качества.

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 «Общий (генеральный) и функциональный менеджмент» используются следующие методы текущего контроля и успеваемости обучающихся:

– при проведении занятий лекционного типа:

- Выборочный блиц-опрос
- Коллоквиум
- Кейс-стади

– при проведении занятий семинарского типа:

- Выборочный блиц-опрос на семинарском занятии
- Кейс-стади
- Коллоквиум

– при контроле результатов самостоятельной работы студента:

- Тестирование
- Коллоквиум
- Контрольная работа
- Опрос

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств)
промежуточная аттестация проводится в форме защиты мини-проекта.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы по теме 1

- Организация. Типы организаций. Менеджер и успешный менеджмент. Эволюция науки управления. Процессный подход. Системный подход. Ситуационный подход. Внутренняя среда организации. Взаимосвязь внутренних переменных. Внешняя среда организации.

Характеристики внутренней среды, факторы прямого и косвенного воздействия.
Социальная ответственность и этика. Роль бизнеса в обществе.
Типовые оценочные материалы по теме 2

- Коммуникация. Процесс коммуникации. Межличностные и организационные коммуникации. Процесс принятия решений. Импульсы к принятию решений. Рациональное принятие решений. Модели и методы принятия решений. Прогнозирование. Методы прогнозирования.
Типовые оценочные материалы по теме 3
- Стратегическое планирование. Функции и преимущества стратегического планирования. Организационные цели. Управленческий аудит внутренних сильных и слабых сторон организации. Планирование реализации стратегии. Реализация стратегического плана. Делегирование, ответственность и полномочия. Эффективная организация структуры полномочий. Структура организаций. Департаментализация, адаптивные структуры, централизованные и децентрализованные организации. Мотивация. Теории мотивации. Контроль. Поведенческие аспекты контроля.
Типовые оценочные материалы по теме 4
- Групповая динамика. Неформальные организации. Эффективность групп. Лидерство: власть и влияние. Формы власти и влияния. Лидерство: стиль, ситуация и эффективность. Поведенческий подход к лидерству. Ситуативные подходы к эффективному лидерству. Управление конфликтами, переменами и стрессами. Природа организационных изменений. Организационное развитие.
Типовые оценочные материалы по теме 5
- Управление трудовыми ресурсами. Развитие трудовых ресурсов. Менеджмент операций: создание операционной системы. Системный подход к менеджменту операций. Разработка продуктов и процессов. Мощности, их место расположения и проектирование. Распределение работы и нормирование труда. Менеджмент операций: функционирование операционной системы. Планирование общего объема производства. Менеджмент товарно-материальных запасов. Управление производством. Менеджмент проектов. Обеспечение качества.

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 с учетом этапа их формирования.

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции |
|-----------------|--|--------------------------------|---|
| УК ОС-1 | Способность применять критический анализ и системный подход для решения профессиональных задач | УК ОС-1.1 | Знание основных экономических моделей, используемых для принятия управленческих решений Способность оценивать эффективность принятия управленческого решения на основе динамики основных экономических показателей |
| УК ОС-2 | Способность | УК ОС-2.1 | Способность применять |

| | | | |
|--|---|--|---|
| | применять проектный подход для решения профессиональных задач | | проектный подход при решении профессиональных задач |
|--|---|--|---|

| Этап освоения компетенции | Показатель оценивания | Критерий оценивания |
|---------------------------|--|--|
| УК ОС-1.1 | Обосновывает управленческие решения на основании ключевых показателей деятельности предприятия; Применяет макро и микроэкономические модели для анализа рыночной конъюнктуры | Применяет управленческие решения на основании всего комплекса показателей с применением микро- и макроэкономических показателей; |
| УК ОС-2.1 | Применяет проектный подход к решению задач в своей профессиональной деятельности на различных уровнях, с учетом этапов разработки проекта, условий и ограничений, планируемых результатов, а также альтернативных вариантов принятия решения | Структурирует процедуру принятия решения с учетом этапов проектного подхода, Применяет проектный подход при разработке решения профессиональных задач, Оценивает и минимизирует риски, возникающие в процессе использования проектного подхода при решении профессиональных задач, Проводит финансовый анализ результатов использования проектного подхода при решении профессиональных, а также осуществляет оценку возможных рисков использования проектного подхода |

Примеры кейсов:

1. 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?
2. Выбрать компанию, составить справку о ней, разработать для компании SWOT-анализ с не менее чем 7-8 пунктами по каждому из направлений анализа, составить на базе полученного материала матрицу SWOT-анализа, на базе матрицы составить стратегический план для предприятия.
3. 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?

4. 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?

Шкала оценивания.

| | |
|---|---|
| <p>86-100 <i>Отлично</i></p> | <p>Знать инструменты, механизмы и методы управления организацией; основные современные модели управления и их национальные особенности.</p> <p>Уметь осознавать и формулировать современные проблемы, стоящие перед организацией, и пути их решения; применять методы и существующие методики внутрифирменного планирования и планирования предстоящих работ и мероприятий</p> <p>Владеть (уметь применять) навыком организационного проектирования; способами прогнозирования и моделирования процессов в сфере народного хозяйства; способами прогнозирования и моделирования процессов в организации.</p> <p>Глубокие исчерпывающие знания материала всей дисциплины, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, твердое знание основных положений смежных дисциплин; логическое и последовательное решение кейса, полученного на зачете; использование в необходимой мере при проведении тестирования материалов всей рекомендованной литературы</p> |
| <p>66-85 <i>Хорошо</i></p> | <p>Знать историю возникновения и развития менеджмента как науки об управлении; основные понятийные категории теории организации и теории систем; содержание концепций стратегического, тактического, оперативного и операционного менеджмента</p> <p>Уметь понимать и оценивать с научно-аналитических позиций процессы, происходящие в глобальной экономике в области менеджмента; мотивировать персонал в различных ситуациях.</p> <p>Владеть (уметь применять) современными методами управления и практическими навыками в сфере менеджмента; практическим навыком по разработке и принятию управленческого решения в соответствии со складывающейся ситуацией и целями организации.</p> <p>Твердые и достаточно полные знания всего программного материала, правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; последовательные, правильные, конкретные ответы на поставленные вопросы при несущественных неточностях по отдельным вопросам при проведении тестирования</p> |
| <p>51-65 <i>Удовлетворительно</i></p> | <p>Знать основную должностную обязанность и основное функциональное назначение менеджера; основные категории и термины в области теории менеджмента; «анатомию» организации (то есть ее структурирование); методы и принципы функционирования организации.</p> <p>Уметь применять методы осуществления контроля за ходом и итогами</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>выполнения принимаемых решений; получать детальное представление о внутренней и внешней среде организации.</p> <p>Владеть (уметь применять) приемами решения конкретных проблем, возникающих в повседневной практике управления; навыком формулирования внеорганизационной и внутриорганизационной целей компании;</p> <p>Твердое знание и понимание основных вопросов программы; правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы при неточностях и несущественных ошибках в освещении отдельных положений.</p> |
| <p>0-50 <i>Неудовлетворительно</i></p> | <p>Не овладел перечисленными выше знаниями, умениями, навыками</p> <p>Неправильный ответ хотя бы на один из основных вопросов, грубые ошибки в решении кейса, непонимание сущности излагаемых вопросов</p> |

4.4. Методические материалы

- 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 общечфирменная производительность труда?
- Выбрать компанию, составить справку о ней, разработать для компании SWOT-анализ с не менее чем 7-8 пунктами по каждому из направлений анализа, составить на базе полученного материала матрицу SWOT-анализа, на базе матрицы составить стратегический план для предприятия.
- 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?
- 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?

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе изучения дисциплины «Общий (генеральный) и функциональный менеджмент» используются разнообразные формы освоения дисциплины в ходе учебного процесса: лекции, семинары, опросы, тестирования, решение кейсов.

Эффективное обучение предполагает планирование и рациональную организацию времени, отведенного на самостоятельную внеаудиторную работу студента. Рекомендуется организовать работу следующим образом: на регулярной основе до каждого аудиторного

занятия просматривать данную программу с тем, чтобы иметь целостное представление о логике дисциплины и о предстоящей теме лекции, поможет ее более эффективному восприятию. При этом у студента возникнут содержательные вопросы, которые могут быть предложены для обсуждения в ходе группового диспута.

Желательно предварительно бегло просмотреть соответствующий материал из источников в списке основной литературы, это поможет сформировать первичные знания о предмете. Рекомендуется также заранее просмотреть контрольные вопросы для дальнейшего самостоятельного изучения. чрезвычайно полезным является рассмотрение перечня контрольных вопросов для самостоятельной подготовки, содержащихся в конце текстов лекций по каждой теме курса.

После лекций следует более тщательно проработать материал в виде презентации преподавателя либо в другой форме, в том числе путем изучения рекомендованной учебной литературы. Помимо изучения рекомендованной литературы и материалов преподавателя, которое дает лишь минимальный стандартный объем информации, необходимо регулярное самостоятельное изыскание информации с обращением к разнообразным источникам: библиотечный фундаментальный и журнальный фонд, ресурсы сети интернет, формирование собственной учебной библиотеки.

Обязательным этапом самостоятельной работы является выполнение контрольных заданий по представлению преподавателя и закрепление изученного материала посредством решения кейсов, рассмотрения ситуаций и ответа на приведенные в программе вопросы к практикуму и тестовые задания.

Для более углубленного изучения дисциплины желательно инициативное выполнение тестов, решение задач, анализ ситуаций сверх обязательной программы. В этих целях рекомендуется установление контактов с преподавателем, активное вербальное и виртуальное общение в рамках индивидуальных консультаций. Это принесет пользу при изучении отдельных тем и разделов дисциплины, но и по эффективному использованию материалов учебно-методического комплекса.

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

6.1.Основная литература:

- Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А., Управление проектами, 2016
- Качала В.В., Основы теории систем и системного анализа, 2015
- Шарапова Т.В., Основы менеджмента, 2016
- Ермолаева Л.Д., Основы менеджмента, «ФЛИНТА», 2014
- Зборовский Г.Е. Социология управления: учебное пособие, 2014
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание Основы менеджмента, 3-е издание, 2014

6.2.Дополнительная литература:

- Бранденбургер А, Нейлбафф Б. Конкурентное сотрудничество в бизнесе, 2012
- Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание, 2012
- Кужева С.Н., Методы исследований в менеджменте, Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2014
- Попов Ю.И. Управление проектами: Учебное пособие, 2013

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы:

- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2014. - 672 с.
- Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III А. Дж., Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. - 928 с.

6.4. Нормативные правовые документы не предусмотрены.

6.5. Интернет-ресурсы:

- www.government.ru – официальный сайт Правительства РФ
- www.cbr.ru – официальный сайт Банка России
- www.minfin.ru – официальный сайт Министерства финансов РФ
- www.economy.gov.ru – официальный сайт Министерства экономического развития РФ
- www.gks.ru – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики
- www.forbes.ru
- www.counsultant.ru
- www.garant.ru
- www.kommersant.ru
- www.rbc.ru
- www.interfax.ru

6.6. Иные источники не предусмотрены.

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

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

- <http://e-library.ranepa.ru>
 - <http://www.biblio-online.ru>
 - <http://apps.webofknowledge.com>
 - <http://www.scopus.com>
- Технические средства:
- Персональный компьютер,
 - Копировальный аппарат,
 - Принтер,
 - Сканер,
 - LCD-проектор и ноутбук,
 - Оверхед-проектор