

Частное образовательное учреждение высшего образования  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ  
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

---

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

На заседании кафедры менеджмента  
и государственного и муниципаль-  
ного управления  
Протокол № 10 от 24.05.2023

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор  
Авдашкевич С.В.  
28.06.2023

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.Б.22 Менеджмент
Направление подготовки:	38.03.01 Экономика
Направленность (профиль):	«Финансы и кредит»
Уровень высшего образования:	бакалавриат
Программа:	Прикладного бакалавриата
Форма обучения:	очная, заочная
Разработчики:	Кандидат экономических наук, доцент Чиркова Т.В

### 1. Цели и задачи дисциплины:

Цель дисциплины: формирование конкретных знаний в области теории и практики управления для повышения уровня понимания процессов, происходящих в организационных системах различных видов.

Задачи дисциплины:

- овладеть основным категориально-понятийным аппаратом менеджмента;
- усвоить основные законы и принципы построения и функционирования различных организационных систем;
- научиться применять методы научной организации труда и организационного проектирования;
- овладеть методами прогнозирования развития социально-экономических и организационных процессов в объектах управления и оценки их состояния.

### 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Содержание компетенции
ОК-5	способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОК-7	способностью к самоорганизации и самообразованию
ОПК-4	способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

Планируемые результаты обучения:

Код компетенции	Основные признаки освоения		
	Знать	Уметь	Владеть
ОК-5	- современные методы управления и специфику их применения в конкретной экономической ситуации; - особенности личного труда менеджера с целью эффективного осуществления основных функций менеджмента.	- строить межличностные отношения и работать в группе, организовывать внутригрупповое взаимодействие с учетом социально-культурных особенностей, этнических и конфессиональных различий отдельных членов группы.	- эффективными стратегиями разрешения конфликтных ситуаций; навыками организационного поведения при работе в коллективе.
ОК-7	- методы обучения, направленные на формирование и развитие самоорганизации и самообразования.	- разрабатывать программы по интеллектуальному, культурному, нравственному, физическому и профессиональному самообразованию в своей деятельности.	- навыками построения индивидуальной траектории интеллектуального, общекультурного и профессионального развития; навыками самостоятельной научно-исследовательской работы.
ОПК-4	- методы и критерии оценки социально-экономической эффективности вариантов управленческих решений; - принципы контроля исполнения организационно-управленческих решений.	- разрабатывать и применять принципы контроля исполнения организационно-управленческих решений.	- технологиями разработки методов контроля исполнения управленческих решений в организации; - навыками анализа и систематизации информации для принятия управленческих решений.

### 3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Менеджмент» входит в Блок 1 «Дисциплины (модуля)» (Базовая часть) образовательной программы высшего образования по направлению 38.03.01 Экономика направленность (профиль) «Финансы и кредит».

*При изучении данной дисциплины обучающийся использует знания, умения и навыки, которые формируются в процессе изучения следующих дисциплин (практик):*

Межкультурные коммуникации, Русский язык и культура речи, Социология, Психология, Иностранный язык, Физическая культура и спорт, Микроэкономика

*Знания, умения и навыки, приобретенные в процессе изучения данной дисциплины, будут использованы обучающимся при изучении дисциплин (практик):*

Макроэкономика, Мировая экономика и международные экономические отношения, Управление затратами на предприятии

### 4. Объем дисциплины

*Очная форма обучения:*

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		3
<b>Аудиторные занятия (АЗ):</b>	54	54
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	36	36
<b>Самостоятельная работа студента (СР)</b>	57	57
В том числе:		
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	57	57
<b>Контроль самостоятельной работы (КСР)</b>	6	6
<b>Контактная работа (КоР)</b>	60	60
<b>Форма промежуточной аттестации</b>		Экзамен
<b>Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)</b>	27	27
<b>Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ</b>	144/4	144/4

\* - подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии).

*Заочная форма обучения:*

Вид учебной работы	Всего часов	Курс
		2
<b>Аудиторные занятия (АЗ):</b>	12	12
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	6	6
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	6	6
<b>Самостоятельная работа студента (СР)</b>	119	119
В том числе:		
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	119	119

38.03.01 Экономика, направленность «Финансы и кредит»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.22 Менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

<b>Контроль самостоятельной работы (КСР)</b>	4	4
<b>Контактная работа (КоР)</b>	16	16
<b>Форма промежуточной аттестации</b>		Экзамен
<b>Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)</b>	9	9
<b>Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ</b>	144/4	144/4

\* - подготовка к аудиторным занятиям.

## 5. Содержание дисциплины

*Очная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Се- мestr/ Курс	Количество учебных часов			СР	Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий				
			Лек	Пр	Лаб		
1	Введение в менеджмент. Предмет и задачи курса	3	4	6	0	9	6
2	Эволюция науки управления и концепций менеджмента	3	2	6	0	9	6
3	Основные модели менеджмента: американская, японская, европейская и др.	3	2	6	0	9	6
4	Основные формы организации системы менеджмента	3	4	6	0	9	6
5	Цели, принципы, функции и методы управления	3	4	6	0	9	6
6	Инфраструктура менеджмента	3	2	6	0	12	6
<b>Итого:</b>			18	36	0	57	36

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

*Заочная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Се- мestr/ Курс	Количество учебных часов			СР	Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий				
			Лек	Пр	Лаб		
1	Введение в менеджмент. Предмет и задачи курса	2	2	0	0	19	6
2	Эволюция науки управления и концепций менеджмента	2	2	0	0	19	6
3	Основные модели менеджмента: американская, японская, европейская и др.	2	2	0	0	19	6
4	Основные формы организации системы менеджмента	2	0	2	0	19	6
5	Цели, принципы, функции и методы управления	2	0	2	0	19	6
6	Инфраструктура менеджмента	2	0	2	0	24	6
<b>Итого:</b>			6	6	0	119	36

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических

38.03.01 Экономика, направленность «Финансы и кредит»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.22 Менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия обучающихся, курсовая работа	Компетенции	Оценочное средство текущего контроля
1	2	3	4
Тема 1: Введение в менеджмент. Предмет и задачи курса	Задачи изучения дисциплины. Предмет и содержание курса. Основные понятия курса. Управление в социально-экономических системах. Связь менеджмента с другими науками и научными дисциплинами. Сущность и задачи менеджмента. Менеджмент как область знания и методологическая база управленческой практики. Менеджмент в условиях рыночной экономики России <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Связь менеджмента с другими науками и научными дисциплинами <b>Лабораторная работа: -</b>	ОК-5; ОК-7; ОПК-4	Кейс-задача №1
Тема 2: Эволюция науки управления и концепций менеджмента	Эволюция управленческой мысли. Древние организации. Становление и развитие управления как науки. Четыре школы управленческой мысли: классическая (административная) школа, школа психологии и человеческих отношений, школа научного управления, школа науки управления (количественная школа). <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Эволюция науки управления и концепций менеджмента. Управление как универсальный метод жизни человеческого общества. <b>Лабораторная работа: -</b>	ОК-5; ОК-7; ОПК-4	Контрольная работа №1
Тема 3: Основные модели менеджмента: американская, японская, европейская и др.	Характеристика современной модели американской менеджмента. Традиционный, командный, рыночный подходы. Корпоративный менеджмент. Стратегический менеджмент. Особенности японской модели менеджмента. Сущность японского менеджмента. Модель, ориентированная на человеческий фактор. Особенности западноевропейской модели менеджмента. Эксперименты «по обогащению труда». <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Основные модели менеджмента: американская, японская, европейская и др. Характеристика современных модели менеджмента. <b>Лабораторная работа: -</b>	ОК-5; ОК-7; ОПК-4	Кейс-задача №2
Тема 4: Основные формы организации системы менеджмента	Концепция системы менеджмента. Научное обоснование системы менеджмента. Целевая, функциональная и обеспечивающая подсистемы системы менеджмента. Управляющая подсистема системы менеджмента. Внешняя среда системы менеджмента. Компоненты менеджмента: экономика, организация и логистика, структура, маркетинг и бизнес-план, учет, финансы,	ОК-5; ОК-7; ОПК-4	Кейс-задача №2

38.03.01 Экономика, направленность «Финансы и кредит»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.22 Менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	<p>человеческие ресурсы.  <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Основные формы организации системы менеджмента. Виды менеджмента и его роль в развитии предпринимательской деятельности.  <b>Лабораторная работа: -</b></p>		
Тема 5: Цели, принципы, функции и методы управления	<p>Содержание и особенности целей управления. Многокритериальность целей управления. Структура целей управления. Принципы управления. Понятие и классификация функций управления. Общие (основные) специфические функции управления. Понятие о функциональном управлении (управление финансами и кредитом, ценообразованием, капитальным строительством и т.п.).          Общая характеристика методов управления.  <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Цели, принципы, функции и методы управления. Содержание, направленность и организационная форма методов управления. Экономические, организационные, технические, социальные и правовые методы управления.  <b>Лабораторная работа: -</b></p>	ОК-5; ОК-7; ОПК-4	Контрольная работа №2
Тема 6: Инфраструктура менеджмента	<p>Понятие о внутренних переменных как ситуационных факторах организации. Основные характеристики внутренних переменных организации. Специализированное разделение труда. Взаимосвязь внутренних переменных. Системная модель внутренних переменных. Социотехнические подсистемы. Внешняя среда организации. Характеристики внешней среды. Среда прямого воздействия. Среда косвенного воздействия. Модель влияния внутренних и внешних факторов на организацию.          Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса. Факторы международной среды. Коммуникации между организацией и ее средой. Сущность процесса принятия решений. Модели и методы принятия решений. Критерии эффективности принятия решений.  <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Характеристики внешней среды. Среда прямого воздействия. Среда косвенного воздействия. Модель влияния внутренних и внешних факторов на организацию  <b>Лабораторная работа: -</b></p>	ОК-5; ОК-7; ОПК-4	Доклады №1
Курсовая работа	Не предусмотрено учебным планом		

## 6. Формы проведения занятий

При реализации дисциплины применяются инновационные формы учебных занятий, развивающих у обучающихся навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества.

*Очная форма обучения:*

38.03.01 Экономика, направленность «Финансы и кредит»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.22 Менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Основные формы организации системы менеджмента Основные формы организации системы менеджмента. Виды менеджмента и его роль в развитии предпринимательской деятельности.	Пр	6	Кейс-задача
2	Цели, принципы, функции и методы управления Цели, принципы, функции и методы управления. Содержание, направленность и организационная форма методов управления. Экономические, организационные, технические, социальные и правовые методы управления.	Пр	6	Дискуссия

*Заочная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Основные формы организации системы менеджмента Основные формы организации системы менеджмента. Виды менеджмента и его роль в развитии предпринимательской деятельности.	Пр	2	Кейс-задача
2	Цели, принципы, функции и методы управления Цели, принципы, функции и методы управления. Содержание, направленность и организационная форма методов управления. Экономические, организационные, технические, социальные и правовые методы управления.	Пр	2	Дискуссия

**7. Способ реализации дисциплины**

Без использования онлайн-курса.

**8. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:**

*Основная литература:*

1. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04625-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514577>

2. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04627-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514578>

3. Менеджмент : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14954-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/507881>

*Дополнительная литература*

1. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00609-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511643>

2. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова,

38.03.01 Экономика, направленность «Финансы и кредит»  
Программа прикладного бакалавриата  
Рабочая программа дисциплины  
Дисциплина: Б1.Б.22 Менеджмент  
Форма обучения: очная, заочная  
Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
Обновлена на 2023/2024 учебный год

---

А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510939>

3. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489310>

### **9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения**

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ
3. Антивирусное программное обеспечение

Дополнительно при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются:

1. LMS Moodle
2. Вебинарная платформа

### **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины**

1. [ibooks.ru](http://ibooks.ru) : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный

2. Электронно-библиотечная система СПбУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный

3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://urait.ru/>. - Текст: электронный

4. [eLibrary.ru](http://elibrary.ru) : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный

5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: [arch.neicon.ru](http://arch.neicon.ru). - Текст: электронный

6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный

7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный

8. [Executive.ru](https://www.e-executive.ru/) [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/>. - Текст: электронный

9. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.cfin.ru/>. - Текст: электронный

10. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/>. - Текст: электронный

11. [HR-tv.ru](https://hr-tv.ru/) [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://hr-tv.ru/>. - Текст: электронный

12. Экономика. Социология. Менеджмент [Электронный ресурс]: федеральный образовательный портал: информационная справочная система. - Режим доступа: <http://ecsosman.hse.ru/>. -



Текст: электронный

### 11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа - практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованные: рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенного специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской.

Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением.

При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета [imeos.ru](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета [imeos.ru](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением. Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета [imeos.ru](http://imeos.ru) и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля).

### 12. Оценочные материалы по дисциплине

#### 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

*Очная форма обучения:*

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ОК-5	Межкультурные коммуникации	зачет	1	1
ОК-5	Социология	зачет	2	2
ОК-5	Психология	зачет	2	2
ОК-5	Менеджмент	экзамен	3	3
ОК-7	Иностранный язык	зачет	1	1
ОК-7	Русский язык и культура речи	зачет	1	1

38.03.01 Экономика, направленность «Финансы и кредит»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.22 Менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

ОК-7	Физическая культура и спорт	зачет	1	1
ОК-7	Иностранный язык	зачет	2	2
ОК-7	Психология	зачет	2	2
ОК-7	Иностранный язык	экзамен	3	3
ОК-7	Менеджмент	экзамен	3	3
ОПК-4	Микроэкономика	экзамен	3	1
ОПК-4	Менеджмент	экзамен	3	1
ОПК-4	Макроэкономика	экзамен	4	2
ОПК-4	Мировая экономика и международные экономические отношения	экзамен	5	3
ОПК-4	Управление затратами на предприятии	экзамен	8	4

*Заочная форма обучения:*

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ОК-5	Межкультурные коммуникации	зачет	1	1
ОК-5	Социология	зачет	2	2
ОК-5	Психология	зачет	2	2
ОК-5	Менеджмент	экзамен	2	2
ОК-7	Иностранный язык	зачет	1	1
ОК-7	Русский язык и культура речи	зачет	1	1
ОК-7	Физическая культура и спорт	зачет	1	1
ОК-7	Психология	зачет	2	2
ОК-7	Иностранный язык	экзамен	2	2
ОК-7	Менеджмент	экзамен	2	2
ОПК-4	Микроэкономика	экзамен	2	1
ОПК-4	Менеджмент	экзамен	2	1
ОПК-4	Макроэкономика	экзамен	3	2
ОПК-4	Мировая экономика и международные экономические отношения	экзамен	4	3

38.03.01 Экономика, направленность «Финансы и кредит»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.22 Менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

ОПК-4	Управление затратами на предприятии	экзамен	5	4
-------	-------------------------------------	---------	---	---

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе изучения дисциплины, описание шкал оценивания

### 2.1 Текущий контроль

#### КЕЙС-ЗАДАЧА

Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Сущность данного метода состоит в том, что учебный материал подается студентам в виде реальных профессиональных проблем (кейсов) конкретного предприятия или характерных для определенного вида профессиональной деятельности. Работая над решением кейса, студент приобретает профессиональные знания, умения, навыки в результате активной творческой работы. Он самостоятельно формулирует цели, находит и собирает различную информацию, анализирует ее, выдвигает гипотезы, ищет варианты решения проблемы, формулирует выводы, обосновывает оптимальное решение ситуации.

#### Показатели и критерии оценивания кейс-задачи

1	Самостоятельное определение целей, задач и результатов деятельности	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « <b>выполнен - выполнен частично - не выполнен</b> », что соответствует следующему распределению баллов « <b>4 балла - 2 балл - 0 баллов</b> »
2	Решение правильное, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения, самостоятельно определены риски и трудности при разрешении проблем	
3	Свободное владение методологическими, теоретическими знаниями и профессиональной терминологией	
4	Знание дополнительной литературы при разборе предложенной ситуации, проявление творческих способностей	
5	Хорошие аналитические способности, умение при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами дисциплин (-ны)	

#### Шкала оценивания кейс-задачи

<b>Баллы в БРС Университета</b>	20	15	10	0
<b>Уровень сформированности компетенции</b>	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

#### КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Самостоятельная письменная аналитическая работа студента, которая способствует закреплению и систематизации знаний по одной или нескольким темам дисциплины. Цель контрольной работы – получить специальные знания и продемонстрировать навыки их практического применения.

Контрольная работа оценивается по следующим показателям:

1. Выполнение работы в полном объеме и без ошибок;
2. Зрелая, творческая, полностью самостоятельная работа;
3. Выполнение работы в соответствии с требованиями к оформлению.

#### Критерии оценивания контрольной работы

38.03.01 Экономика, направленность «Финансы и кредит»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.22 Менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Полное, правильное и обоснованное решение; полностью самостоятельная работа; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению	10 баллов
Решение в целом правильное и обоснованное, но допущены незначительные ошибки либо решение является неполным, допускается незначительная подсказка со стороны преподавателя; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению	8 баллов
Решение содержит обоснование, ход рассуждений в целом верный, но при этом допущены существенные ошибки, студент продемонстрировал недостаточное умение правильно применять знания, полученные в процессе изучения дисциплины, либо работа выполнена при существенной помощи преподавателя; работа выполнена с некоторыми нарушениями требований к оформлению	6 баллов
Отсутствует решение задачи, либо отсутствует обоснование решения, либо решение содержит обоснование, но допущены грубые ошибки, приведшие к абсолютно неверной квалификации; работа выполнена без учета требований к оформлению	0 баллов

### Шкала оценивания контрольной работы

<b>Баллы в БРС Университета</b>	10	8	6	0
<b>Уровень сформированности компетенции</b>	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

### ДОКЛАД, СООБЩЕНИЕ

Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

### Показатели и критерии оценивания доклада, сообщения

№ п/п	Показатели оценки	Критерии оценивания
1	<b>Структура</b> (количество слайдов соответствует содержанию и продолжительности выступления, например: для 7-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов, включая титульный слайд и слайд с выводами)	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « <b>выполнен - частично выполнен - не выполнен</b> », что соответствует следующему распределению баллов « <b>2 балла - 1 балл - 0 баллов</b> »
2	<b>Наглядность</b> (иллюстрации хорошего качества, с четким изображением, текст легко читается, например: используются средства наглядности информации в виде таблиц, схем, графиков и т. д.)	
3	<b>Дизайн и настройка</b> (оформление слайдов соответствует теме, не препятствует восприятию содержания, для всех слайдов презентации используется один и тот же шаблон оформления)	
4	<b>Содержание</b> (презентация отражает основные этапы исследования – проблему, цель, гипотезу, ход выполнения работы, выводы, т.е. содержит полную, понятную информацию по теме доклада при наличии орфографической и пунктуационной грамотности)	
5	<b>Требования к выступлению</b> (выступающий свободно владеет содержанием, ясно и грамотно излагает материал, выступающий свободно и корректно отвечает на вопросы и замечания аудитории, выступающий точно укладывается в рамки регламента).	

### Шкала оценивания доклада

<b>Баллы в БРС Университета</b>	10-9	8-7	6-5	Менее 5
<b>Уровень сформированности компетенции</b>	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

#### 2.2. Курсовая работа

Не предусмотрено учебным планом

### 2.3. Промежуточная аттестация в форме зачёта

Не предусмотрено учебным планом

### 2.4. Промежуточная аттестация в форме экзамена

Экзамен проводится в устной или письменной форме. Процедура проведения экзамена изложена в «Положении о текущем контроле успеваемости, промежуточной аттестации и балльно-рейтинговой системе оценки учебных достижений студентов».

**Экзамен, проводимый в устной форме**, оценивается по следующим показателям:

1. Знание программного материала (теоретические вопросы/ ситуационные задачи);
2. Владение терминологией;
3. Представление о междисциплинарных связях;
4. Умение анализировать;
5. Последовательное и логичное изложение материала, стиль, грамотность;
6. Ответы на дополнительные вопросы экзаменатора (решение задач повышенной сложности).

#### **Критерии оценивания экзамена, проводимого в устной форме**

Студент владеет знаниями и умениями по дисциплине в полном объеме рабочей программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину; Свободно владеет терминологией в рамках дисциплины; Имеет представление о междисциплинарных связях; Умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделять в нем главное: устанавливать причинно-следственные связи; Самостоятельно, в логической последовательности и исчерпывающе отвечает на все вопросы экзаменационного билета; Четко формирует ответы на дополнительные вопросы или решает задачи повышенной сложности.	30 баллов
Студент владеет знаниями и умениями дисциплины почти в полном объеме программы (имеются пробелы знаний только в некоторых, особенно сложных разделах); Владеет терминологией в рамках дисциплины; Имеет представление о междисциплинарных связях; Не всегда выделяет наиболее существенное, не допускает вместе с тем серьезных ошибок в ответах; Самостоятельно и отчасти при наводящих вопросах дает полноценные ответы на вопросы билета; Умеет решать средней сложности задачи или не отвечает на вопросы повышенной сложности	24 балла
Студент владеет обязательным объемом знаний по дисциплине; Путается в терминологии в рамках дисциплины; Не умеет анализировать; Проявляет затруднения в самостоятельных ответах, оперирует неточными формулировками; В процессе ответов допускаются ошибки по существу вопросов; Способен решать лишь наиболее легкие задачи, владеет только обязательным минимумом знаний	18 баллов
Студент не освоил обязательного минимума знаний дисциплины, не способен ответить на вопросы билета даже при дополнительных наводящих вопросах экзаменатора.	0

#### **Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся экзаменом**

<b>Баллы в БРС Университета</b>	30	24	18	0
<b>Уровень сформированности компетенции</b>	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

<b>Баллы по дисциплине*</b>	60 и менее	61-73	74-90	91-100			
<b>Итоговая оценка по дисциплине*</b>	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично			
<b>Баллы в</b>	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100

38.03.01 Экономика, направленность «Финансы и кредит»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.22 Менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

<b>международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня</b>	F	Fx	E	D	C	B	A
<b>Уровень сформированности компетенций</b>	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

\*Оценка, полученная студентом за промежуточную аттестацию, выставляется с учетом баллов, полученных за текущий контроль (сумма баллов за экзамен и текущий контроль).

### 2.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций, сформированных дисциплиной

После выполнения студентом всех видов оценочных средств, указанных в рабочей программе дисциплины, производится оценка уровня сформированности компетенций по дисциплине:

Код компетенции	Уровень сформированности компетенции	Основные признаки освоения компетенций		
		Знать	Уметь	Владеть
ОК-5	Пороговый	- принципы функционирования профессионального коллектива, понимать роль корпоративных норм и стандартов.	- анализировать и развивать личностные качества, необходимые для эффективной управленческой работы; использовать основные методы мотивации и контроля трудовой деятельности работников организации.	- навыками эффективной работы в коллективе, толерантно воспринимая социальные и культурные различия взаимодействия.
	Высокий	- современные концепции теории менеджмента; особенности работы в коллективе, роль коммуникации и кооперации.	- организовывать процесс эффективной работы коллектива, команды; оперативно принимать управленческие решения; - ставить и решать экономические задачи, оценивать и прогнозировать их эффективность.	- приемами взаимодействия с сотрудниками, выполняющими различные профессиональные задачи и обязанности.
	Повышенный	- современные методы управления и специфику их применения в конкретной экономической ситуации; - особенности личного труда менеджера с целью эффективного осуществления основных функций менеджмента.	- строить межличностные отношения и работать в группе, организовывать внутригрупповое взаимодействие с учетом социально-культурных особенностей, этнических и профессиональных различий отдельных членов группы.	- эффективными стратегиями разрешения конфликтных ситуаций; навыками организационного поведения при работе в коллективе.
ОК-7	Пороговый	- способы самоорганизации и самообразования; структуру познавательной деятельности и условия ее организации.	- применять результаты самоорганизации и самообразования в своей деятельности; работать в коллективе, исполняя свои обязанности творчески и во взаимодействии с другими членами коллектива.	- навыками самоорганизации и самообразования в своей деятельности.

38.03.01 Экономика, направленность «Финансы и кредит»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.Б.22 Менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	Высокий	- методы и средства познания, различные формы и методы обучения и самоконтроля, новые образовательные технологии; используемые на практике формы, методы, способы самоорганизации и самообразования.	- планировать, организовывать и контролировать свою профессиональную деятельность; ставить цели и задачи профессионального и личного самообразования.	- современными методами самоорганизации и самообразования; методикой принятия управленческого решения в организации.
	Повышенный	- методы обучения, направленные на формирование и развитие самоорганизации и самообразования.	- разрабатывать программы по интеллектуальному культурному, нравственному, физическому и профессиональному самообразованию в своей деятельности.	- навыками построения индивидуальной траектории интеллектуального, общекультурного и профессионального развития; навыками самостоятельной научно-исследовательской работы.
ОПК-4	Пороговый	- технологию разработки организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.	- находить эффективные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности; - применять методы разработки управленческих решений в области трудовой деятельности с учетом критериев социально-экономической эффективности.	- навыками несения ответственности за организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности; - инструментами разработки управленческих решений в области трудовой деятельности с учетом критериев социально-экономической эффективности.
	Высокий	- инструментарий разработки вариантов управленческих решений в области управления трудом в профессиональной деятельности; - методы разработки управленческих решений в области трудовой деятельности с учетом критериев социально-экономической эффективности.	- принимать социальную и этическую ответственность за принятые управленческие решения; - разрабатывать варианты решений в области управления трудом и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности.	- инструментами планирования и реализации мероприятий по созданию организационной структуры; - способностью к разработке вариантов решений в области управления трудом в профессиональной деятельности, и обоснования их выбора с учетом критериев социально-экономической эффективности.
	Повышенный	- методы и критерии оценки социально-экономической эффективности вариантов управленческих решений; - принципы контроля исполнения организационно-управленческих решений.	- разрабатывать и применять принципы контроля исполнения организационно-управленческих решений.	- технологиями разработки методов контроля исполнения управленческих решений в организации; - навыками анализа и систематизации информации для принятия управленческих решений.

**3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

**Методика формирования оценки по дисциплине.** Успеваемость студента оценивается в баллах и состоит из:

- суммы баллов за выполнение заданий текущего контроля (обучающийся может получить в сумме не более 70 баллов);
- баллов за посещаемость (не более 10 баллов);
- баллов за активность на занятиях (занятия в интерактивной форме – п. 6. Формы проведения занятий), выполнение дополнительных заданий и пр. по усмотрению преподавателя, ведущего дисциплину – премиальные баллы (не более 20 баллов).

Полученные итоговые баллы по дисциплине переводятся в оценку по традиционной пятибалльной шкале оценивания и по 100-балльной шкале оценок Европейской системы перевода и накопления баллов (ECTS) в соответствии с таблицами, представленными в п. Таблицами. 1, 2. Оценки в пятибалльной шкале выставляются в ведомости и зачетные книжки, в 100-балльной – в ведомости.

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета (Положение «О текущем контроле успеваемости, промежуточной аттестации и балльно-рейтинговой системе оценки учебных достижений студентов», Положение «Об оценочных средствах», Положение «О контроле самостоятельности выполнения письменных работ обучающимися университета с использованием системы «Антиплагиат ВУЗ» и др.).

Уровень сформированности компетенции № 1 (№ N) определяется перечнем оценочных средств:

Оценочное средство (в том числе экзамен, зачет с оценкой при наличии)	Уровень сформированности компетенции*			Средний уровень сформированности компетенций по каждому оценочному средству
	Студент №1	...	Студент № N	
.....	.....			
<b>Итоговый уровень:</b>	.....			

\* пороговый, высокий или повышенный

Итоговый (общий/средний) уровень рассчитывается как среднее арифметическое с округлением в сторону более высокого уровня.

Далее делается вывод об общем уровне освоения компетенций студентами в ходе изучения дисциплины:

#### Оценочный лист по дисциплине

ФИО студента	Уровень сформированности компетенций								
	Общекультурные компетенции			Общепрофессиональные компетенции			Компетенции по видам деятельности		
	№ 1	№ N	Уровень сформированности общекультурных компетенций	№ 1	№ N	Уровень сформированности общепрофессиональных компетенций	№ 1	№ N	Уровень сформированности компетенций по виду деятельности №1
Студент № 1									
Студент № 2									
.....									



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

**Тематика докладов №1**

- 1.Определение мотивации. Три аспекта мотивации.
- 2.Понятие управленческого решения. Принципы принятия решения.
- 3.Проблемы лидерства в менеджменте.
- 4.Формирование и поддержание организационной культуры.
- 5.Ключевые факторы, определяющие выбор стратегии.
- 6.Цели организации. Этапы выработки целей.
- 7.Критерии поведения человека в организации.
- 8.Системный подход к управлению организацией.  
Правила ведения переговоров.
- 9.Теория научного управления (Тейлор, Мейо, Файоль и др.)
- 10.Правила устного распоряжения.
- 11.Понятие социализации. Составляющие процесса социализации.
- 12.Межличностное и групповое общение.
- 13.Характеристика процесса восприятия.
- 14.Стадии процесса принятия управленческих решений.
- 15.Значение информации для эффективной деятельности организации.
- 16.Методы принятия управленческих решений.
- 17.Характеристика стадий процесса мотивации.
- 18.Концепция партиципативного управления.
- 19.Стили коммуникаций в менеджменте.
- 20.Формы стратегического управления.
- 21.Понятие контроля. Формы контроля. Виды контроля.
- 22.Области проведения стратегических изменений.
- 23.Модель коммуникационного процесса.

**Кейс-задача №1**

Дэвид Моро занимает должность управляющего “Элга Групп”. После окончания университета он служил в армии в качестве специалиста по обслуживанию радиолокационных станций. Его карьера также включала в себя должности менеджера по экспорту, инспектора рынка, основателя и управляющего “Синтекс Фармацетикс” и председателя правления “Веддел Фармацетикс”. Прочитайте следующий пример и ответьте на помещенные в конце вопросы.

Мужество — это качество, которое гарантирует все остальные. Это важное основополагающее изречение Черчилля цитирует Р. В. Джонс, выдающийся ученый-физик, который во время Второй мировой войны отвечал в английском правительстве за научные разработки. Его книга “Самая тайная их всех войн” может служить ценным пособием для руководителей, показывая, как великие победы одерживаются при помощи ума, упорной работы и вдохновения.

Ксенофон выразил эту мысль несколько иначе: “Маловероятно, что полководец заслужит презрение тех, кого он ведет за собой, если он способен сам сделать то, к чему призывает”.

Применение этих звучных цитат, связанных с военным делом, в промышленности сопряжено с определенными трудностями. Мой опыт, насчитывающий уже более 30 лет, говорит о том, что существуют три вида компаний: быстро растущие с проблемами, вызванными необходимостью перемен: компании, продажи и прибыль которых в точности соответствуют годовой инфляции; компании, постепенно сдающие свои позиции. Стремление к энергичным действиям и удовольствие от всего нового приводят меня к тому, что я в конечном итоге останавливаюсь на третьей категории. Когда в 1972 году я пришел в компанию “Элга”, она не нуждалась в переменах. Технология получения сверхчистой воды и аппаратура для ее производства были и остаются достаточно современными, чтобы обеспечить практически неограниченное развитие. Способствуют этому два дополнительных фактора: загрязнение окружающей среды значительно усиливается и одновременно очень быстрыми темпами растет потребность в чистой воде в электронной, пищевой, фармацевтической промышленности, для нужд медицины и научных исследований.

Я обнаружил, что проблемы, обусловленные переменами, лучше всего решаются сочетанием двух простых концепций. Суть их выражается пословицами: “словами делу не поможешь” и “меры нужно принимать своевременно”. Вы должны помнить, что 99 процентов людей воспринимают перемены как проклятие, и только на крайне малое число уверенных в себе или авантюристических личностей они действуют как шампанское. Более того, настоящим опиумом для народа является не религия, как считал гениальный Карл Маркс, а лидерство. Даже лидер на уровне подразделений должен знать, что он делает и как, одновременно ведя за собой подчиненных и воодушевляя их на упорный и нелегкий труд. Мне кажется, что для того чтобы лидерство пронизало всю структуру, необходимо реализовать несколько простых идей, связанных с тем, что я говорил выше.

1. Сделать так, чтобы ваша продукция была максимально уважаемой и полезной. Немногие обычные люди согласятся, чтобы их имя было связано с опасным, бесполезным или некачественным продуктом. В нашем случае чистая вода замечательно удовлетворяет требование полезности, хотя обеспечить отсутствие утечки и ржавчины в оборудовании для ее производства достаточно сложно.

2. Поощрять сотрудников к постоянному обучению, даже если это в конечном итоге приведет к их уходу. Люди ненавидят застой, а приобретение новых знаний и навыков оказывает тонизирующий эффект. У нас есть курсы французского языка и постоянные связи с местным технологическим колледжем, позволяющие работникам повышать квалификацию. Один из сотрудников компании получил ученую степень в университете Саутгемптона после годичного отпуска за счет компании.

3. Демократия в промышленности не настолько важна, как на этом настаивают профсоюзы. Большинство рабочих не обладают непомерными амбициями и не хотят участвовать в принятии непростых решений — именно за это платят высшим руководителям.

С другой стороны, они хотят, чтобы с ними советовались, а также честно сообщали обо всем, что их касается: жалованье, пенсия, выходные, график работы, безопасность и охрана труда. По этой причине у нас есть комитет, в ведение которого входят вопросы охраны труда, безопасности и социального обеспечения. Этот комитет оценивает влияние на работников всех аспектов деятельности компании и при необходимости принимает соответствующие шаги.

4. Еще древние римляне знали, что высокий боевой дух порождает непобедимость. Отряды командос — а в настоящее время подразделения SAS — часто демонстрировали, что вера в собственную легенду и гордость своими подвигами обеспечивают успех будущих операций. Если отдел продаж возглавляет угрюмый пессимист, то ощущение неминуемого краха может пропитать всю структуру отдела. Мы сделали так, чтобы ответственные посты занимали оптимисты,

чей энтузиазм помогает торговым представителям путешествовать по своей стране и за рубежом с твердой уверенностью в успехе.

5. Вера в свою способность добиться успеха — это всего лишь часть, хотя и очень важная, боевого духа. В него входит множество других элементов, включая чувство воодушевления, которое является результатом новой продукции, премий, заграничных путешествий и, возможно, даже автомобилей повышенной комфортности, предоставляемых компанией своему руководству. Именно в целях борьбы с утомительным однообразием многие американские компании проводят свои конференции по продажам на Мальорке, на Карибских островах или в Афинах. Наши средства пока не позволяют такой роскоши, но в любом случае “Элга” снимает для своих конференций красивое здание на холме в Чилтернских округах, откуда с высоты 700 футов открывается вид на расположенный в 20 милях оттуда Виндзорский замок.

Вообще говоря, молодость имеет перевес в воображении и энергии, и поэтому молодой коллектив обладает многими преимуществами при выполнении иррациональной задачи в мире современной промышленности, который отличается высокой степенью конкуренции. Большинству наших менеджеров от тридцати до пятидесяти лет, но, чем младше руководитель, тем больше ему требуется уверенности, чтобы эффективно действовать в условиях кризиса.

Это качество можно выработать у них только одним способом: познакомить их со всей суровостью избранной профессии, не “нянчиться” с ними, одновременно оставляя за собой право вмешаться, когда ситуация выходит из-под контроля, обеспечив соответствующую квалификацию, обучение и отбор, а также сформировав в компании атмосферу спокойствия, дисциплины и одновременно непринужденности. Как однажды сказал лорд Чалфонт: “Людей, которые не умеют расслабляться, никогда не следует назначать на ответственные посты”.

Что же вы рассчитываете получить, применив этот необычный набор идей? Оборот компании “Элга” вырос с 400 тысяч фунтов в 1972 году до 4 миллионов фунтов в 1980 финансовом году. За вычетом инфляции — в настоящее время это необходимое действие, позволяющее избежать банкротства, — продажи реально выросли в четыре раза, а прибыль и того больше: прибыль на капитал составила более тридцати процентов. Компания обрела стабильность, которую трудно поколебать — продажи в реальном исчислении росли с 1971 года. Руководители всех основных подразделений действительно изменились. Начав с малого, компания превратилась в лидера технологии очистки воды, а основная часть ее продукции экспортируется почти в 80 стран мира.

Несмотря на то, что в компании занято всего 175 человек, ее деятельность охватывает весь спектр того, чем занимаются в крупных фирмах: реклама, связь с общественностью, статьи для разнообразных журналов, научно-исследовательские и конструкторские разработки, доставка и экспорт, послепродажное обслуживание, компьютерные программы, строительство зданий, участие в научных конференциях, а также персональные программы, включающие оценку и консультации.

1. В каких ситуациях Дэвид Моро склонен проявлять себя как лидер?
2. Изложите своими словами пять принципов, которые должны быть применены, чтобы “лидерство пронизало всю структуру”.
3. Как вы думаете, был бы эффективен тот же тип лидерства, если бы Дэвид Моро стал главой крупного министерства с 30 тысячами сотрудников и занимался бы вопросами социального обеспечения?

## Кейс-задача №2

На собеседование на одну из ключевых должностей в компании пришел претендент, мужчина 30 лет. Данные его резюме, компетентность и опыт работы превышают ваши ожидания. Это "именно тот", кого вы так долго искали.

И вот соискатель сидит перед вами в весьма небрежной позе. Одна из первых его фраз звучит так: - Ну, давайте, задавайте мне свои вопросы. Я даже знаю, о чем именно вы меня спросите. Я все вопросы знаю наизусть.

А. Вопросы к менеджеру по персоналу:

1. Почему кандидат так себя ведет?
2. Чего он хочет добиться этими словами?

Б. Какой из перечисленных ниже вариантов ответа вы выберете:

1. Очень хорошо, что вы их знаете. Давайте начнем...
2. А почему вы думаете, что знаете, какие вопросы я собираюсь задать?
3. Вы пришли на собеседование. Значит, заинтересованы в этой работе. Поэтому, будьте добры, ведите себя уважительно.
4. Вы слишком самоуверенны. Не бойтесь, что это качество помешает вам в трудоустройстве?
5. Ваш собственный вариант ответа.

### **Задания к контрольной работе №1**

Ростокинская меховая фабрика «Труд» (ныне «Русский мех») была одним из самых богатых эффективных предприятий Москвы.  
во время кризиса

Во время кризиса акционеры «Русского меха» созрели для решительных действий. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не дает, и решили пригласить новую команду менеджеров со стороны. Новые менеджеры поставили перед собой задачи: ввести профессиональное управление финансами, персоналом; наладить постоянные поставки качественного сырья; внедрить мировые технологии выделки меха и пошива; осуществлять современный маркетинг.

Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (по оценкам департамента легкой промышленности Минэкономики — 85%). Норковая шуба от «Русского меха» в фирменном магазине стоит примерно 100 тыс. руб., а импортные (в ГУМе ЦУМе или «Охотном Ряду») — в среднем 120-140 тыс. руб. На рынках шубы хотя и подешевели (до 80—90 тыс.), но уже меньше привлекают массового покупателя из-за невысокого качества меха. Для «Русского меха» «качество» — ключевое слово.

Модели коллекций «Русского меха» или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских.

Чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство.

Один из резервов роста производства — пошив спецодежды, в том числе для госструктур. Хотя платят по госзаказам не всегда исправно, «Русский мех» старается сохранить за собой эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам. Более выгодными для «Русского меха» являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями и МЧС. Еще одно перспективное направление — услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды. Более гибкой стала финансовая политика. «Русский мех» начал активнее работать с кредитами банков, что прежде руководство делать просто опасалось. Предприятие-то сезонное: закупка сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по дешевой цене.

Получать кредиты, чтобы открывать фирменные магазины в Европе, — такая «чисто конкретная» цель имеется у руководителей ожившего гиганта.

Вопросы:

- 1) Какие сильные и слабые стороны имеет компания «Русский мех»?
- 2) Создания каких конкурентных преимуществ добивается организация?
- 3) 3. Каковы стратегии ценообразования «Русского меха»?
- 4) Как проявляется в деятельности компании стратегия конкуренции?
- 5) Какова стратегия внешнеэкономической деятельности компании?

### **Задания к контрольной работе №2**

Отель «Солнечный берег» в Крыму принадлежал г-ну Остапенко. Он проявил себя как опытный менеджер, и отель получил хорошую репутацию. Смерть Остапенко поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки его 26-летней дочери — Оксане. Ранее Оксана окончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились.

Рассмотрев финансовые показатели, Оксана обнаружила, что в 2005 г. оборот отеля был чуть больше 80 тыс. долл.

Оксане было ясно, что «Солнечный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Оксана решила обратиться в консалтинговое агентство за советом.

Агентство предложило провести изменения: 17 спальных комнат без ванн превратить в 10 комнат с ванными за 114 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 55 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 30 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Оксане шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что консалтинговое агентство, скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Кроме того, Оксана обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Оксана должна была решить, какой стратегический план она выберет на будущее.

Вопросы:

- 1) Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Солнечный берег»?
- 2) Как вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
- 3) Какую стратегию может избрать отель «Солнечный берега» для взаимодействия с окружающей средой?

### **Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену**

1. Менеджмент - как интегрированная наука, практика и искусство управления.
2. Структура и функции процесса управления организацией.
3. Виды менеджмента и их функции.
4. Функции и роли менеджеров в организации.
5. Организация и самоорганизация деятельности менеджеров.
6. Эволюция развития менеджмента: подход научного управления, административный и бюрократические подходы.
7. Эволюция развития менеджмента: подходы к управлению с учетом человеческих отношений и науки о поведении.
8. Процессорный, системный и ситуационный подходы к управлению.

9. Современный этап развития менеджмента.
10. Системно-ситуационный подход к построению организации.
11. Системно-ситуационный подход к функционированию организации.
12. Внутренняя среда организации и ее характеристики.
13. Внешняя среда организации и ее характеристики.
14. Характеристики и особенности функционирования формальных и неформальных организаций.
15. Типы управленческих решений.
16. Процесс рационального принятия решений.
17. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
18. Среда принятия решений (риск, неопределенность).
19. Методы разработки управленческих решений.
20. Назначение и содержание миссии организации.
21. Цели организации. Процесс целеполагания.
22. Сущность и функции стратегического менеджмента.
23. Структура и этапы процесса стратегического менеджмента.
24. Системно-ситуационный анализ внутренней и внешней среды организации.
25. Подходы к выбору стратегии деятельности организации.
26. Взаимосвязь стратегического менеджмента с другими видами управления.
27. Функции текущего планирования.
28. Роль и функции политики, процедур и правил в управлении.
29. Организационные полномочия и ответственность. Линейные и аппаратные полномочия.
30. Эффективная организация распределения полномочий. Процесс делегирования.
31. Факторы, влияющие на установление и реализацию делегирования.
32. Сущность процесса организационного проектирования.
33. Основные типы организационных структур и их особенности.
34. Централизация и децентрализация в системе управления организации.
35. Преимущества и недостатки матричной структуры организации.
36. Управление в различных типах организаций (корпорация, конгломерат, партисипативная организация).
37. Сущность и структура процесса мотивации.
38. Теория содержания мотивации: иерархия потребностей по Маслоу.
39. Теория содержания мотивации: двухфакторная теория Герцберга.
40. Теория процесса мотивации: теория ожидания.
41. Теория процесса мотивации: теория справедливости.
42. Виды и функции управленческого контроля.
43. Процесс управленческого контроля и его этапы.
44. Регулирование - управление по отклонениям.
45. Управление по целям и результатам.
46. Культура и имидж организации, и их значимость.
47. Формирование и развитие организационной культуры.

### **Примерный перечень практических заданий к экзамену**

#### **Задание 1.**

Разберите ситуацию и разработайте ответы на предложенные вопросы.

В работе менеджера особую роль играет рациональность мышления. Диалектику

мыслительного процесса современного российского менеджера можно охарактеризовать следующими чертами:

- панорамность мышления (системность, широта, комплексность) и профессиональная предметность (знание деталей и тонкостей управления);
- умение понимать, принимать и использовать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, и одновременно проведение своей принципиальной линии;
- противодействие неделовому нажиму сверху без попадания в оппозицию к руководству;
- умение не соглашаться, не становясь при этом неприятным;
- склонность к новым идеям и достижениям, способность отличить их от прожектерства;
- способность рисковать (принимать решения, действовать без уверенности в позитивности последствий этих решений и действий), редко ошибаться с существенным вредом для бизнеса;
- предельная тактичность и вежливость в обращении с людьми и жесткая требовательность к любым отклонениям от установленных правил работы;
- демократичность, позволяющая не сковывать своим авторитетом мысли и действия подчиненных людей, и одновременно твердость в проведении линии на повышение дисциплины, без которой высокорезультативная работа невозможна.

Современный менеджер должен обладать способностью быть разным в различных условиях, чтобы соответствовать требованиям обстановки в процессе управления.

1. Согласны ли Вы с положениями, изложенными выше, или у Вас имеются аргументированные возражения по отдельным позициям? В последнем случае подготовьте систему доказательств выдвигаемых Вами положений.

2. Чем отличается от идеала ваша собственная организация мышления? Какие в ней особенности? Какие черты современного мышления менеджера Вы считаете необходимым активно в себе развивать?

#### Задание 2.

Проанализируйте, согласны ли Вы с такой практикой? Дайте ее положительные и отрицательные стороны.

Фирма, специализирующаяся на производстве электронных приборов, отменила привилегии для всех руководящих сотрудников. Сотрудники, вне зависимости от занимаемого в фирме положения, пользуются общей столовой, автостоянкой. У руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места расположены в общем зале и разделены звуконепроницаемыми перегородками высотой полтора метра.

#### Задание 3.

Проанализируйте, разберите и дайте ответ на вопросы:

Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с партнерами совещания, советоваться с ними по делам фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности работников.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.

9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
  10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
  11. Организовать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
  12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
  13. Предоставить сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
  14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.
- Проанализируйте, разберите и дайте ответ на вопросы:
1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных Вы считаете главным и почему?
  2. Какие еще меры, по Вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

#### Задание 4.

Охарактеризуйте индивидуально-личностные качества, которые необходимы Вам – менеджеру отдела продаж, и выберите инструменты для их определения. Опишите идеального для Вас подчиненного.

#### Задание 5.

Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы.

На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения.

Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?