

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

Направление подготовки - 38.03.01 «Экономика»

Направленность - Экономика бизнеса

Квалификация - бакалавр

Форма обучения – очная, очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2021

## МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. техн. наук, доцент Г. А. Шишкова

Ответственный редактор

д-р экон. наук, проф. Н. В. Овчинникова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 10 от 25.06.2021 г.

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

### **1. Пояснительная записка**

1.1 Цель и задачи дисциплины

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

### **2. Структура дисциплины**

### **3. Содержание дисциплины**

### **4. Образовательные технологии**

### **5. Оценка планируемых результатов обучения**

5.1. Система оценивания

5.2. Критерии выставления оценок

5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

### **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

6.1. Список источников и литературы

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

### **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

### **9. Методические материалы**

9.1. Планы практических (семинарских, лабораторных) занятий

9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

## **Приложения**

Приложение 1. Аннотация дисциплины

Приложение 2. Лист изменений

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель дисциплины* – формирование у студентов глубоких фундаментальных теоретических и практических знаний, позволяющих ускорить их профессиональную адаптацию к деятельности современных организаций и оптимизировать их работу с учетом последних достижений и передового опыта в области менеджмента.

*Задачи дисциплины:*

– ознакомить студентов с концепцией и основными понятиями менеджмента организации, как особой области знаний и профессиональной сферой деятельности менеджера, связанной с управлением организацией;

– рассмотреть основные аспекты современного менеджмента и дать представление об интегрированном подходе в вопросах концептуальной теории управления и менеджмента, и практики менеджмента в организациях различных форм собственности.

– дать представление о характере и особенностях менеджмента в отечественной и зарубежной управленческой практике; задачах профессионального менеджера по управлению современными организациями и производством с учетом специфики менеджмента России;

– ознакомить с внедрением новых принципов, форм, структур и методов управления коллективами людей во имя достижения высоких социально-экономических результатов.

– рассмотреть научно-практические подходы и образцы современного управления, доминирующие в той или иной социально-культурной среде, исходя из принципов цивилизованных рыночных отношений.

### 1.2. Формируемые компетенции, соотнесенные с планируемыми результатами обучения по дисциплине

<i>компетенции</i>	<i>Индикаторы компетенции</i>	<i>Результаты обучения</i>
УК-3 Способен осуществлять	УК-3.1 Понимает эффективность использования стратегии	<i>Знать:</i> Основные понятия менеджмента, как особой области знаний и специфической сферы

<p>социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</p>	<p>сотрудничества для достижения поставленной цели; определяет роль каждого участника в команде</p>	<p>деятельности менеджера, связанной с управлением организацией  <i>Уметь:</i> Применять на практике методы менеджмента  <i>Владеть:</i> Новыми подходами, методами и лучшей практикой в области современного менеджмента, инструментами его информационной поддержки, которые опираются на инновационные технологии, методами реализации управленческих функций</p>
	<p>УК-3.2 Эффективно взаимодействует с членами команды; участвует в обмене информацией, знаниями и опытом; содействует презентации результатов работы команды; соблюдает этические нормы взаимодействия</p>	<p><i>Знать:</i> Основные понятия менеджмента, как особой области знаний и специфической сферы деятельности менеджера, связанной с управлением организацией  <i>Уметь:</i> Применять на практике методы менеджмента  <i>Владеть:</i> Новыми подходами, методами и лучшей практикой в области современного менеджмента, инструментами его информационной поддержки, которые опираются на инновационные технологии, методами реализации управленческих функций</p>
<p>УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни</p>	<p>УК-6.1 Определяет цели собственной деятельности, оценивая пути их достижения с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов</p>	<p><i>Знать:</i> Возможности практического использования методов современного менеджмента в целях эффективного регулирования деятельности и целенаправленного развития организации  <i>Уметь:</i> Отслеживать изменения управленческих и хозяйственных ситуаций и использовать результаты функционального анализа в целях совершенствования деятельности организации  <i>Владеть:</i> Практическими навыками исследования организационной динамики и совершенствования организационных процессов, методами реализации структурного синтеза</p>
	<p>УК-6.2 Формулирует цели собственной деятельности, определяя пути их достижения с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов</p>	<p><i>Знать:</i> Возможности практического использования методов современного менеджмента в целях эффективного регулирования деятельности и целенаправленного развития организации  <i>Уметь:</i> Отслеживать изменения управленческих и хозяйственных ситуаций и использовать результаты функционального анализа в целях совершенствования деятельности организации  <i>Владеть:</i> Практическими навыками исследования организационной динамики и совершенствования</p>

		организационных процессов, методами реализации структурного синтеза
--	--	---

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» относится к обязательной части блока дисциплин учебного плана и реализуется на экономическом факультете ИЭУП РГГУ.

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин и прохождения практик: «Основы предпринимательства».

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Экономика организаций»,

## 2. Структура дисциплины

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 152 часа, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем – 56 часов, промежуточная аттестация – 18 ч., самостоятельная работа обучающихся - 78 часов

№ п/п	Раздел дисциплины/темы	Семестр	Виды учебной работы (в часах)					Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
			контактная						
			Лекции	Семинар	Практические	Лабораторные занятия	Промежуточная аттестация		
1	Сущность и содержание менеджмента, основные понятия	4	4	2				8	Собеседование, входное тестирование
2	Организационные отношения в системе менеджмента	4	4	2				8	Обсуждение теоретических вопросов.
3	Инфраструктура менеджмента, внутренняя и внешняя среда организации	4	2	4				8	Обсуждение теоретических вопросов.
4	Особенности работы современного руководителя	4	2	2				8	Обсуждение теоретических вопросов.

5	Современные тенденции развития организаций	4	2	2			8	Обсуждение теоретических вопросов.
6	Природа и состав функций менеджмента	4	2	2			8	Обсуждение теоретических вопросов
7	Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.	4	2	4			8	Обсуждение теоретических вопросов.
8	Система внутрифирменного планирования	4	4	4			8	Обсуждение теоретических вопросов.
9	Регулирование, контроль и контроллинг в системе менеджмента.	4	2	4			7	Обсуждение теоретических вопросов.
10	Факторы эффективности менеджмента.	4	2	4			7	Обсуждение теоретических вопросов
	Экзамен						18	Экзамен в устной форме
	Итого:		26	30			18	78

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 152 часа, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем – 32 часов, промежуточная аттестация – 18 ч., самостоятельная работа обучающихся - 102 часов

№ п / п	Раздел дисциплины/темы	Семестр	Виды учебной работы (в часах)					Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации (по семестрам)
			контактная						
			Лекции	Семинар	Практические занятия	Лабораторные занятия	Промежуточная аттестация		
1	Сущности	4	2	2				10	Собеседование,

	содержание менеджмента, основные понятия								входное тестирование
2	Организационные отношения в системе менеджмента	4	1	1				10	Обсуждение теоретических вопросов.
3	Инфраструктура менеджмента, внутренняя и внешняя среда организации	4	1	1				10	Обсуждение теоретических вопросов.
4	Особенности работы современного руководителя	4	2	2				10	Обсуждение теоретических вопросов.
5	Современные тенденции развития организаций	4	1	1				10	Обсуждение теоретических вопросов.
6	Природа и состав функций менеджмента	4	1	1				10	Обсуждение теоретических вопросов.
7	Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.	4	2	2				10	Обсуждение теоретических вопросов.



8	Система внутрифирменного планирования	4	2	2				12	Обсуждение теоретических вопросов.
9	Регулирование, контроль и контроллинг в системе менеджмента.	4	2	2				10	Обсуждение теоретических вопросов.
10	Факторы эффективности менеджмента.	4	2	2				10	Обсуждение теоретических вопросов.
	Экзамен						18		Экзамен в устной форме
	Итого:		16	16			18	102	

## 1. Содержание дисциплины

### Тема 1. Сущность и содержание менеджмента, основные понятия.

Образовательные задачи и цели курса. Требования к профессиональным компетенциям, которыми должны обладать современные бакалавры менеджмента в области организации управления. Основная литература по дисциплине «Менеджмент организации». Сущность менеджмента и основные понятия Менеджмент как теория, практика и искусство управления. Менеджмент как организация управления фирмой. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений. Цели, задачи и уровни менеджмента. Цели и ценности высшего руководства. Менеджер и его задачи. Требования к профессиональной компетенции менеджера.

### Тема 2. Организационные отношения в системе менеджмента.

Система менеджмента: механизм управления, управленческая деятельность. Понятие организации: системный подход и поведенческий подход к организации. Характеристика организации как системы: разделение труда и специализация, связи и механизмы координации, степень централизации, организационные границы,

информационная структура, политическая структура, масштаб управляемости и иерархия, дифференциация и интеграция.

Общая характеристика формальных, неформальных и сложных организаций. Зависимость от внешней среды. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Закономерности организации: понятие закономерностей, целевое управление, единство распорядительства, делегирование полномочий, объем полномочий, согласованность целей формальных и неформальных структур.

Права, обязанности, ответственность и соподчиненность органов и отдельных должностных лиц (система полномочий). Жизненный цикл организации. Организационное регулирование этапов жизненного цикла — правовые нормативные документы, миссия, цели и стратегия предприятия, ресурсные возможности и система менеджмента.

Понятие успешного управления организацией. Составляющие успешного управления организацией: результативность, эффективность, производительность, практическая реализация. Внутренние и внешние ситуационные переменные, влияющие на успех.

### **Тема 3. Инфраструктура менеджмента, внутренняя и внешняя среда организации**

Инфраструктура менеджмента как совокупность условий, материальных и социальных факторов, обеспечивающих управление организацией: субъект управления, объект управления, каналы управления, власть и другие рычаги воздействия, компетенция управленцев, авторитет руководителя.

Понятие о внутренних переменных как ситуационных факторах организации. Основные характеристики внутренних переменных организации (цель, структура, задачи, технология и персонал). Классификация технологий. Специализированное разделение труда. Взаимосвязь внутренних переменных. Системная модель внутренних переменных. Внешняя среда организации. Характеристики внешней среды. Среда прямого воздействия: поставщики, законы и государственные органы, потребители, конкуренты, профсоюзы. Среда косвенного воздействия: научно-технический прогресс (технология), состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы, международные события. Модель влияния внутренних и внешних факторов на организацию. Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса. Факторы международной среды: экономика, культура, законодательная база и формы государственного регулирования, политическая обстановка.

### **Тема 4. Особенности работы современного руководителя.**

Природа и особенности управленческой деятельности. Развитие и совершенствование профессиональных качеств менеджера. Стратегии руководства в современных условиях: характеристика стилей руководства. Влияние и власть руководителя в организации. Источники власти и баланс власти. Стиль руководства и производительность. Адаптивное руководство. Стиль менеджмента: приростный и предпринимательский. Требования к руководителю и концепция ограничений. Развитие навыков и способностей менеджеров на основе использования концепции ограничений. Менеджмент в предпринимательстве. Понятие «имидж». Создание личного имиджа, привлекательный имидж. Имидж организации и менеджера.

#### **Тема 5. Современные тенденции развития организаций.**

Адаптация организаций к изменениям, происходящим во внешней и внутренней средах, необходимость управления организационными изменениями. Организация как самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла. Реакции персонала на организационные изменения, причины сопротивления персонала организационным изменениям. Уровни противоречий в организации, управление противоречиями. Конструктивные и деструктивные конфликты. Организации, управляемые ценностями.

#### **Тема 6. Природа и состав функций менеджмента.**

Становление концепции функционального управления. Функциональная организация труда менеджера. Особенности и значение совершенствования функциональной структуры менеджмента организации. Варианты классификаций функций менеджмента, сравнительная характеристика. Общая характеристика функций менеджмента: основные, связующие, частные, специфические функции. Сущность и содержание основных функций: планирование, организация, мотивация, координация, контроль.

Организация как процесс и компонент технологии управления. Важнейшие подфункции организационной функции: формирование и совершенствование структур управления, организация труда персонала, организация взаимодействия, организация исполнения принятых решений, организация ресурсного обеспечения, формирование организационной культуры. Задачи менеджера по реализации методов мотивации трудовой деятельности.

Организация взаимодействия. Координация. Механизмы координации. Прямое управление, взаимное согласование, стандартизация процессов, стандартизация навыков. Сущность и содержание связующих (коммуникационный процесс и управленческие решения) и частных (обеспечивающих) функций. Интегрирующие и специальные функции. Основные производственные функции менеджмента: функции внутрифирменного

управления, управление развитием производства, управление технической политикой фирмы, управление персоналом. Специфические функции (отраслевая специфика).

Системный и функциональный анализ: понятие, механизм и особенности. Системно-функциональный анализ процесса управления. Распределение функций между органами управления и отдельными руководителями. Критерии и оценка эффективности функционирования системы управления. Необходимость совершенствования функциональных характеристик системы. Проектирование матрицы распределения административных функций управления (РАФУ). Функциональная модель оценки менеджмента как одна из методик функционального анализа. Возможности практического использования функционального анализа в задачах, связанных с преобразованием целей и функций, совершенствованием организационных структур, рациональным распределением функций управления. Создание рабочих и управленческих команд по реализации функционального подхода. Функциональная департаментализация, условия реализации, преимущества и недостатки. Формирование группы по развитию системы управления на межфункциональной основе.

#### **Тема 7. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления (новые адаптивные структуры).**

Особенности организационных структур управления фирмами на современном этапе. Дивизиональные и адаптивные структуры управления: особенности построения и варианты использования. Организационные структуры управления во внутрифирменном управлении: по продукту, по региону, смешанные. Факторы, определяющие выбор типа организационных структур управления. Функциональный подход и тенденции изменения организационных структур. Организационное построение как одна из стратегических функций менеджмента. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.

Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб. Организация качественного и оперативного взаимодействия функциональных служб. Развитие организационных структур управления (новые адаптивные структуры).

#### **Тема 8. Система внутрифирменного планирования**

Элементы и основные понятия функции «планирование». Содержание, цели и задачи внутрифирменного планирования, виды планов. Принципы и методы планирования. Перспективное и текущее внутрифирменное планирование. Прогнозирование как основной элемент планирования. Стратегическое планирование и реализация стратегического плана. Планирование и успех организации. Сущность и особенности бизнес-плана, основное

содержание и порядок разработки. Типология бизнес-планов. Методики формирования бизнес-планов. Программные средства разработки бизнес-планов. Субъективные и объективные факторы, препятствующие качественному планированию.

#### **Тема 9. Регулирование, контроль и контроллинг в системе менеджмента**

Сущность и смысл контроля (предупреждение возникновения кризисных ситуаций). Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения. Поведенческие аспекты контроля. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. Внутрифирменный контроль: его формы и средства реализации. Система внутрифирменного учета и отчетности. Управление по отклонениям. Современные системы контроля. Контроль и контроллинг. Процесс регулирования.

#### **Тема 10. Факторы эффективности менеджмента.**

Основные факторы эффективности менеджмента: технический уровень производства, стиль управления, мобилизации внутренних ресурсов, совершенствование организации труда управленческих работников и улучшение его условий, подготовка кадров управления.

Экстенсивные факторы: увеличение численности управленческого персонала, расширение технического оснащения труда управленцев на качественно неизменной основе и т.д. Научно-технические факторы (уровень механизации и автоматизации труда); организационные (рациональная структура аппарата управления, расстановка кадров, трудовая дисциплина и т.д.); экономические (система материального поощрения и материальной ответственности); социально-психологические (мотивация труда, межличностные отношения) и др. Обобщенные критерии эффективности менеджмента: действенность, экономичность, качество, прибыльность, продуктивность, качество трудовой жизни, инновационная активность. Экономическое обоснование мероприятий по повышению эффективности менеджмента.

Современные тенденции развития технологий менеджмента: эволюция функций менеджмента, эволюция организационных структур, развитие человеческих ресурсов. Повышение качества управления. Факторы, влияющие на качество управления. Признаки, характеризующие уровень качественного состояния процесса управления. Методы, повышения качества управления организацией.

Особенности развития технологий менеджмента в российских предприятиях. Зарубежный опыт использования технологий менеджмента.

### **4. Информационные и образовательные технологии**

При реализации программы дисциплины «Менеджмент» используются различные образовательные технологии, направленные на формирование заявленных компетенций. В аудиторную нагрузку входят лекционные и семинарские занятия, а также различные формы контроля. Используются активные и интерактивные формы проведения занятий. При реализации программы дисциплины «Менеджмент» используются: проблемный метод изложения лекционного материала, решение практических задач по вопросам темы на семинарских занятиях.

Самостоятельная работа студентов подразумевает подготовку к семинарским занятиям, проводимым в форме разбора конкретных ситуаций; индивидуальную работу дома и библиотеке. Она направлена на закрепление и углубление знаний, полученных в ходе аудиторных занятий.

Изучение дисциплины заканчивается подготовкой итоговой письменной работы, написанной студентами на основе анализа материалов, собранных в ходе самостоятельной работы дома и в библиотеке. Итоговая письменная работа по дисциплине позволяет проверить уровень овладения студентами общепрофессиональных и профессиональных компетенций, заявленными в данной дисциплине и соответствующих ФГОС ВО по направлению подготовки 380301 «Экономика».

**Образовательные технологии по дисциплине  
«Менеджмент» (очная форма)**

*\_68\_ % – интерактивных занятий от объема аудиторных занятий*

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование темы</b>	<b>Виды учебной работы</b>	<b>Образовательные технологии</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
1.	Сущность и содержание менеджмента, основные понятия	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Вводная лекция Собеседование, вводное тестирование Подготовка к семинарским занятиям
2.	Организационные отношения в системе менеджмента	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Развернутая беседа с обсуждением теоретических вопросов Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
3.	Инфраструктура менеджмента, внутренняя и внешняя среда организации	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Развернутая беседа с обсуждением теоретических вопросов Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты

4.	Особенности работы современного руководителя	Лекция Семинар  Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Развернутая беседа с обсуждением теоретических вопросов Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
5.	Современные тенденции развития организаций	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Обсуждение теоретических вопросов Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
6.	Природа и состав функций менеджмента	Лекция Семинар Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Обсуждение теоретических вопросов Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
7.	Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления	Лекция Семинар  Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Развернутая беседа с обсуждением теоретических вопросов Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
8.	Система внутрифирменного планирования	Лекция Семинар  Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Развернутая беседа с обсуждением теоретических вопросов Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
9.	Регулирование и контроль в системе менеджмента	Лекция Семинар  Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Развернутая беседа с обсуждением теоретических вопросов Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
10.	Факторы эффективности менеджмента.	Лекция Семинар  Самостоятельная работа	Лекция – дискуссия Обсуждение теоретических вопросов  Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

## 5.1. Система оценивания

В процессе изучения курса проводится рейтинговый контроль знаний студентов в соответствии с Положением РГГУ о его проведении. Он предполагает учет результатов самостоятельной работы по выполнению типовых и ситуационных заданий, а также степени участия студентов в обсуждении вопросов на семинарских занятиях.

Оценка знаний представляет собой совокупность различных показателей работы студента в течение всего процесса обучения. По курсу «Менеджмент» предусматривается текущий контроль успеваемости в форме опроса на занятиях, тестирования, выполнение практических заданий. Промежуточный контроль проводится в форме тестирования и итоговой письменной контрольной работы (экзамен). С учетом набранных в семестре баллов студенты получают экзамен. Итоговая контрольная работа проводится в форме письменной работы, предусматривающей ответы в свободной форме на поставленные вопросы.

Итоговая оценка выставляется в полном соответствии с утверждённой в РГГУ рейтинговой системой контроля знаний.

Форма контроля	Срок отчетности	Максимальное количество баллов	
		За одну работу	Всего
1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях	2 недели	10 баллов	60 баллов
2. Промежуточная аттестация (экзамен)	6 неделя		40 баллов
3. Итого за семестр (дисциплину)			100 баллов

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, набравшему не менее 50 баллов в результате суммирования баллов, полученных при текущем контроле и промежуточной аттестации в каждом семестре. Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (EuropeanCreditTransferSystem; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100- балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95-100	отлично	зачтено	А
83-94			В
68-82	хорошо		С



56-67	удовлетворительно		D
50-55			E
20-49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0-19			F

## 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ А, В	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей. Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
67-50/ D, E	«удовлетворительно»/ «зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F, FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### **5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

В процессе изучения курса проводится контроль знаний студентов в соответствии с Положением РГГУ о его проведении. Он предполагает учет результатов написания контрольных работ на семинарских занятиях, результатов самостоятельной работы по выполнению аналитических заданий, а также степени участия студентов в обсуждении вопросов и выполнения практических заданий на семинарских занятиях.

Оценка знаний представляет собой совокупность различных показателей работы студента в течение всего процесса обучения. По курсу «Менеджмент» предусматривается текущий контроль успеваемости в форме опроса на занятиях, тестирования и выполнение практических заданий. Промежуточный контроль проводится в форме защиты итогового теста и итоговой письменной контрольной, с учетом набранных в семестре баллов, по результатам которых студенты получают экзамен (4 семестр). Итоговая контрольная работа проводится в форме письменной работы, предусматривающей ответы в свободной форме на поставленные вопросы.

Итоговая оценка выставляется в полном соответствии с утверждённой в РГГУ рейтинговой системой контроля знаний.

#### *Текущий контроль*

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:

- степень раскрытия содержания материала (0-2 балла);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-2 балла);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-1 балл).

При оценивании выполнения практических заданий учитывается:

- знание теории изученных вопросов, правильное использование полученных знаний (0-1 балла);
- полнота выполнения типового задания и/или ситуационной задачи, полнота осмысления реальной профессионально-ориентированной ситуации, необходимой для решения данной проблемы (0-2 балла);
- правильность выбора методов и моделей, позволяющие оценивать и диагностировать умения и навыки синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей, поиском рациональных альтернативных вариантов (0-3 балла).

При оценивании контрольной работы учитывается:

- полнота выполненной работы (задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности) – 1-2 балла;
- обоснованность содержания и выводов работы (задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, но рассуждения верны) – 3-4 балла;
- работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность -5-6 баллов.

### *Промежуточная аттестация (экзамен)*

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на 3 вопроса (два вопроса теоретического характера и один вопрос практического характера).

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

- теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-3 балла);
- теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (4-7 баллов);
- теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (8-11 баллов);
- теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (12-20 баллов).

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

- ответ содержит менее 20% правильного решения (1-2 балла);
- ответ содержит 21-89 % правильного решения (3-10 баллов);
- ответ содержит 90% и более правильного решения (11-20 баллов).

### *Контрольные вопросы по курсу*

#### *УК-3.1*

1. Особенности становления и развития управления как целостного учения.
2. Периодизация развития управленческой мысли.
3. Характеристика основных школ менеджмента.
4. Особенности формирования взглядов на управление в эпоху становления и развития индустриального общества.
5. Особенности управления и развития управленческой мысли периода промышленной революции в Англии.
6. Особенности управления и развития управленческой мысли периода промышленной революции в Америке.
7. Американское общество инженеров-механиков (ASME) как предтеча проведения разработок в области научного менеджмента.
8. Взгляды Ф.У.Тейлора на тарифную систему. Принцип «деления прибыли». Взаимосвязь заработной платы с производительностью труда рабочих.
9. Принципы научного управления Ф.У.Тейлора и их место в методологии научного менеджмента.
10. Философия менеджмента и механизмы ее реализации (по работам Ф.У.Тейлора).
11. Программы «достигающего рабочего» и «достигающего руководителя» Ф.У.Тейлора.
12. Организационная гармония и экономическая целесообразность как важнейшие аксиомы «геометрии труда» Ф.У.Тейлора.

13. Правила человеческих движений Ф.Гилбрета.
14. Принципы производительности Г.Эмерсона: их состав, содержание, взаимозависимость и взаимосвязи. Взгляды Г.Эмерсона на управление «от достигнутого».
15. Организация и личность. Дисциплина ответственности (по работам Г.Эмерсона).
16. Графические средства Г.Л.Гантта как рабочий инструментарий менеджера.
17. «Общественная корпорация» и особенности ее управления по Г.Л.Гантту.
18. Ф. и Л.Гилберты и их вклад в стандартизацию труда.
19. «Техническая» и «административная» установки А.Файоля в работе персонала промышленного предприятия.
20. Основные качества менеджера (по работам А.Файоля).
21. «Универсальные» принципы А.Файоля, определяющие построение и функционирование системы управления предприятием.
22. Власть и ответственность, их соотношение в соответствии с принципами А.Файоля. Взгляды А.Файоля на централизацию и децентрализацию.
23. Элементы менеджмента и их содержание (по работам А.Файоля). Сущность концепции «менеджмента персонала» А.Файоля.
24. Принцип «общей цели» Л.Урвика и его роль в координации усилий всех элементов организационной структуры управления предприятием.
25. Дж.Д.Муни и его требования к целям организации.
26. Бюрократия как «идеальный тип» административной организации (по работам М.Вебера). «Скалярная цепь» в управлении.
27. Поведение людей и экспериментальная психология Г.Мюнстерберга.
28. Группа и индивидуум (по работам М.П.Фоллет). Сущность философии бизнеса М.П.Фоллет.

### *УК-3.2*

29. Хоторнские эксперименты и их вклад в развитие теории управления.
30. Взгляды Э.Мэйо на социальные проблемы индустриализма.
31. Организация как социальная система (по работам Ф.Ротлисбергера).
32. Теория власти Ч.И.Бернарда. Функции руководителя (по работе Ч.И.Бернарда с аналогичным названием).
33. Теория иерархии потребностей А.Маслоу и ее графическое представление.
34. Вклад Ф.Герцберга в теорию иерархии потребностей.
35. Производственный менеджмент и концепция исследования управления.
36. Системный подход в менеджменте. Процессный подход к управлению и ориентация на многоплановость и многомерность организации.
37. Вклад П.Друкера в теорию и практику современного управления.
38. Концепция управления по целям и ее содержание.
39. Ситуационный подход и ситуационные теории в управлении.
40. Синергетический эффект и способы его достижения.
41. Теория стилей Р.Лайкерта. Модель эффективной организации Р.Лайкерта.
42. Теории «Х» и «У» Д.МакГрегора и их соотношение в управлении персоналом на предприятии.
43. Новый организационный гуманизм. У.Оучи и его вклад в теории «Х» и «У» Д.МакГрегора.

44. Особенности и основные характерные черты развития управления в России.
45. Управленческая мысль в России 1920 – 1930-х гг.
46. Научные исследования в СССР 1970-1980 гг. в области управления.
47. Развитие проблем управления в трудах Р.А.Белоусова.
48. Проблемы управления в работах В.М.Глушкова, А.И.Берга.
49. Развитие управленческой мысли в РФ в конце XX – начале XXI вв.
50. Ключевые особенности американского менеджмента на современном этапе.
51. Современные тенденции развития теории и практики менеджмента в странах Западной Европы.
52. Немецкая модель менеджмента: теоретические истоки формирования, современное состояние.
53. Французская модель менеджмента: исторические условия складывания, современная практика применения.
54. Менеджмент в Великобритании: становление, особенности методов управления.
55. Шведская модель менеджмента: основные теоретические и прикладные аспекты.
56. Японская модель менеджмента как составляющая успеха компаний Юго-Восточного Тихоокеанского региона.
57. Особенности менеджмента Кореи: влияние исторических традиций, современная практика применения.
58. Основные характеристики китайского менеджмента: оценка эффективности и способы реализации.
59. Определение понятия «менеджмент». Менеджмент как теория, практика и искусство управления.
60. Определение миссии организации, ее значение в практической деятельности.
61. «Жизненный цикл» организации и его практическое значение.
62. Модели И.Адизеса Л.Грейнера, Ф.Лидена и другие.

#### *УК-6.1*

63. Понятия о целях, задачах и уровнях менеджмента. Цели и ценности высшего руководства.
64. Декомпозиция целей. Инструментарий целевого управления. Практическое значение «дерева целей» организации и методика построения.
65. Понятие организации: системный и поведенческий подходы к организации.
66. Общая характеристика формальных, неформальных и сложных организаций.
67. Виды полномочий в организациях. Взаимодействие линейных и функциональных руководителей в организации.
68. Делегирование полномочий, преимущества и недостатки. Определение нормы управления (диапазона контроля).
69. Понятие успешного управления организацией. Составляющие успешного управления.
70. Характеристика внутренних переменных организации.
71. Формирование системной модели внутренних переменных.
72. Характеристика внешней среды организации.
73. Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса.
74. Фазы развития компании и стили руководства.

75. Адаптивное руководство.
76. Классификация и оценка деловых качеств менеджера.
77. Система менеджмента: механизм управления, управленческая деятельность.
78. Понятие организации: системный подход и поведенческий подход.
79. Характеристика организации как системы.
80. Определение миссии организации, ее значение в практической деятельности.
81. Особенности современного подхода к жизненному циклу организации. Модели жизненного цикла организации.
82. Понятия о целях, задачах и уровнях менеджмента. Цели и ценности высшего руководства.
83. Понятие о целевом управлении организацией. Практическое значение «дерева целей» организации и методика построения.
84. Общая характеристика формальных, неформальных и сложных организаций.
85. Виды полномочий в организациях. Взаимодействие линейных и функциональных руководителей в организации.
86. Делегирование полномочий, преимущества и недостатки.
87. Определение нормы управления (диапазона контроля).

#### УК-6.2

88. Характеристика внутренних переменных организации. Формирование системной модели внутренних переменных.
89. Характеристика внешней среды организации.
90. Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса.
91. Фазы развития компании и стили руководства.
92. Адаптивное руководство.
93. Повышение адаптивности организации к изменяющимся условиям растущего рынка.
94. Понятия о функциях менеджмента, общая характеристика.
95. Характеристика состава функций, прав и обязанностей на разных уровнях менеджмента.
96. Матрица распределения административных функций управления.
97. Функциональная департаментализация: условия реализации, преимущества и недостатки.
98. Общая характеристика планирования в системе менеджмента.
99. Сущность внутрифирменного планирования, виды планов. Принципы и методы планирования.
100. Понятие и основные элементы бизнес-планирования.
101. Структура бизнес-плана и содержание основных разделов.
102. Значение функции «организация» в менеджменте.
103. Понятие «организационной культуры».
104. Имидж менеджера и организации.
105. Факторы, определяющие выбор типа организационных структур управления.
106. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.
107. Практическое значение мотивации в менеджменте.

108. Понятие регулирования и контроля в менеджменте. Прогностический характер процесса регулирования.
109. Управление по отклонениям.
110. Внутрифирменный контроль: его формы и средства реализации.
111. Проблемы межличностных отношений в трудовом коллективе.
112. Эффективные коммуникации в организации: сущность и принципы формирования.
113. Управление изменениями через формирование новой корпоративной культуры.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### 6.1. Список источников и литературы

#### Источники

##### Основные

Конституция Российской Федерации: принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года. Режим доступа: <http://kremlin.ru/acts/constitution>

#### Литература

##### Основная

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 5-е изд., стер. - М.: Магистр, 2020. - 656 с. <http://new.znanium.com/go.php?id=1064558>

Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 848 с. <http://new.znanium.com/go.php?id=325598>

Основы менеджмента: Учебное пособие / Под ред. В.И. Королева. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2021. 620 с. <https://znanium.com/catalog/document?id=367589>

Королев В. И. Современные технологии менеджмента: Учебник / В.И. Королев, В.В. Уваров, А.Д. Заикин; Под ред. проф. В.И. Королева; Всероссийская академия внешней торговли. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2012. - 640 с. <http://new.znanium.com/go.php?id=258352>

Тихомирова О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие./ О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. — М.: НИЦ Инфра-М, 2020. — 256 с. <https://znanium.com/catalog/document?id=355528>

##### Научная

Кузьмин, С. С. Корпоративный рост: модели и методы : монография / С.С. Кузьмин. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 184 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-005367-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/941079>

Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. - 454 с. <http://new.znanium.com/go.php?id=558670>



### Дополнительная

Бабич Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие./ Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова и др. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 336 с. <http://new.znaniium.com/go.php?id=944382>

Балашов, А. П. Менеджмент : учебное пособие / А.П. Балашов. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. — 272 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-9558-0627-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znaniium.com/catalog/product/1048495>

Буров В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учеб. пособие./ В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 192 с. <https://znaniium.com/catalog/document?id=354557>

Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика и управление» / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. — 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 343 с. - ISBN 978-5-238-02247-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znaniium.com/catalog/product/1028774>

### Перечень БД и ИСС

№п/п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам Электронная библиотека Grebennikon.ru
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

### 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Лекционный материал для студентов содержит статистические данные, а также сравнительные характеристики изменения динамики экономических показателей.

Для проведения аудиторных занятий по дисциплине необходима аудитория, оснащенная ПК и мультимедиа-проектором.

### Состав программного обеспечения (ПО)

№п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Adobe Master Collection CS4	Adobe	лицензионное
2	Microsoft Office 2010	Microsoft	лицензионное
3	Windows 7 Pro	Microsoft	лицензионное
6	SPSS Statistics 22	IBM	лицензионное
7	Microsoft Share Point 2010	Microsoft	лицензионное
8	SPSS Statistics 25	IBM	лицензионное
9	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
10	ОС «Альт Образование» 8	ООО «Базальт СПО	лицензионное
11	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
12	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
13	Kaspersky Endpoint Security	Kaspersky	лицензионное
14	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
15	Visual Studio 2019	Microsoft	лицензионное
16	Adobe Creative Cloud	Adobe	лицензионное
17	Zoom	Zoom	лицензионное

### 8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
  - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
  - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
  - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.
- для глухих и слабослышащих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
  - письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
  - экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
- экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
  - в печатной форме увеличенным шрифтом;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
  - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
  - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
  - принтером Брайля EmBrailleViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
  - акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1. Планы семинарских занятий**

#### **Семинарское занятие 1. Организационные отношения в системе менеджмента**

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях.

*Форма проведения* – развернутая беседа, самостоятельная работа

*Вопросы для обсуждения:*

1. Характеристика организации как системы
2. Горизонтальное и вертикальное разделение труда.
3. Закономерности организации: понятие закономерностей, целевое управление, единство распорядительства, делегирование полномочий, объем полномочий, согласованность целей формальных и неформальных структур.
4. Построить «жизненный цикл организации» (ЖЦО) для развивающегося предприятия.
5. Система полномочий.
6. Организационное регулирование этапов жизненного цикла.
7. Внутренние и внешние ситуационные переменные, влияющие на успех.
8. Определить вид полномочий на конкретном примере.

*Контрольные вопросы:*

1. Определение понятия «менеджмент». Менеджмент как теория, практика и искусство управления.
2. Определение миссии организации, ее значение в практической деятельности.
3. «Жизненный цикл» организации и его практическое значение.
4. Модели И.Адизеса, Л.Грейнера, Ф.Лидена и другие.
5. Понятия о целях, задачах и уровнях менеджмента. Цели и ценности высшего руководства.
7. Понятие организации: системный и поведенческий подходы к организации.
8. Общая характеристика формальных, неформальных и сложных организаций.

**Семинарское занятие 2.** *Инфраструктура менеджмента, внутренняя и внешняя среда организации*

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях.

*Форма проведения* – развернутая беседа , самостоятельная работа

*Вопросы для обсуждения:*

1. Основные характеристики внутренних переменных организации.
2. Цель и целевое управление. Классификация целей управления.
3. Организационная структура управления.
4. Построить «дерево» целей для организации сферы общественного питания (ресторан быстрого обслуживания).
5. Определить вид организационной структуры по приведенной схеме.
6. Задачи, технология. Классификация технологий в менеджменте.
7. Взаимосвязь внутренних переменных.
8. Характеристики внешней среды: взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность.
9. Среда прямого и косвенного воздействия.
10. Определить состав факторов при выборе организационной структуры (цели организации, требования рынка, сложность управленческой работы, производственная структура, принципы построения ОСУ) для конкретной организации.

*Контрольные вопросы:*

1. Декомпозиция целей. Инструментарий целевого управления.
2. Практическое значение «дерева целей» организации и методика построения.
3. Характеристика внутренних переменных организации.
4. Формирование системной модели внутренних переменных.
5. Характеристика внешней среды организации.
6. Влияние среды косвенного воздействия на развитие международного бизнеса.

7. Внутренняя и внешняя среда предпринимательских структур.

**Семинарское занятие 3 Особенности работы современного руководителя.**

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала по методическим подходам к формированию работы современного руководителя

*Форма проведения* – развернутая беседа, самостоятельная работа

*Вопросы для обсуждения:*

1. Природа и особенности управленческой деятельности.
2. Развитие и совершенствование профессиональных качеств менеджера.
3. Стратегии руководства в современных условиях: характеристика стилей руководства.
4. Влияние и власть руководителя в организации.
5. Адаптивное руководство.
6. Управление конфликтами.
7. Развитие навыков и способностей менеджеров на основе использования концепции ограничений.

*Контрольные вопросы:*

1. Фазы развития компании и стили руководства.
2. Стилль руководства, определение, что отражает в организации.
3. Сущность подхода с позиции личных качеств и его практическое значение.
4. Поведенческий подход и его практическое значение. Основные представители данного направления.
5. Модели ситуационного подхода. Основные представители данного направления.
6. Концепция архетипов руководителей.
7. Целевая ориентация и качества руководителя.
8. Авторитет, власть и личное влияние руководителя.

9. Источники власти в организации.
10. Классификация и оценка деловых качеств менеджера.

**Самостоятельная работа.** *Современные тенденции развития организаций.*

*Цель занятия:* овладение навыками практического использования моделей и методов в решении конкретных вопросов развития организаций.

*Форма проведения* – развернутая беседа, (самостоятельная работа, тестирование.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Оценка поведения компании в условиях организационных изменений и трансформаций. Цикличность развития компании.
2. Уровни противоречий в организации, управление противоречиями.
3. Разрешение конфликтных ситуаций, вызванных организационными изменениями.
4. Организации, управляемые ценностями.

*Контрольные вопросы:*

1. Понятие «изменение» и «развитие». Причины изменений.
2. Зачем компании должны заниматься организационным развитием?
3. Как происходит развитие организаций?
4. Каковы основные методы проведения изменений в организациях?
5. Нужно ли управлять изменениями в организациях?
6. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по Вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?
7. Эффективность организационных изменений.
8. Проблемы межличностных отношений в трудовом коллективе.
9. Управление изменениями через формирование новой корпоративной культуры.

**Самостоятельная работа.** *Природа и состав функций менеджмента.*

*Цель занятия:* овладение навыками практического использования функционального подхода в совершенствовании деятельности организаций.

*Форма проведения* –самостоятельная работа

*Вопросы для обсуждения:*

1. Интегрирующие и специальные функции.
2. Основные производственные функции менеджмента
3. Анализ полноты управленческих циклов.
4. Становление концепции функционального управления.  
Функциональная организация труда менеджера.
5. Общая характеристика функций менеджмента: основные, связующие, частные, специфические функции.
6. Организация как процесс и компонент технологии управления.  
Важнейшие подфункции организационной функции.
7. Системный и функциональный анализ: понятие, механизм и особенности. Проектирование матрицы распределения административных функций управления (РАФУ).
8. Функциональная модель оценки менеджмента как одна из методик функционального анализа.
9. Создание рабочих и управленческих команд по реализации функционального подхода.
10. Сформируйте матрицу распределения административных функций управления (РАФУ) для предложенной организации.
11. Определите состав функциональной модели оценки менеджмента, опираясь на разработанную матрицу РАФУ.
12. Задачи менеджера по реализации методов мотивации трудовой деятельности.
13. Сущность и содержание связующих (коммуникационный процесс и управленческие решения) функций.
14. Сформировать организационную структуру управления крупной организации по функциональным блокам (по представленному описанию).

*Контрольные вопросы:*

1. Что такое «функция менеджмента»?



2. Приведите сравнительную характеристику общих функций.
3. Приведите сравнительную характеристику специфических функций
4. Как определить состав функций, прав и обязанностей на разных уровнях менеджмента?
5. Какие составляющие входят в функцию «организация»?
6. Дайте определение понятий «организационная культура», «корпоративная культура»? В чем различие?
7. Что включается в понятие «имидж» менеджера и организации?
8. Как соотносятся (не соотносятся) понятия «имидж» и «репутация» организации.
9. Что понимается под термином «организация взаимодействия»?
10. Как реализуется функция «координация» в организации?
11. Что представляет собой механизмы координации?
12. Почему управленческие решения называют «связующим процессом»?
13. Какие виды коммуникаций вы знаете? Что понимают под коммуникационной сетью, коммуникационным стилем?
14. Какие существуют барьеры коммуникаций? Какие коммуникации можно назвать эффективными?
15. Дайте характеристику метода системно-функционального анализа (СФА) деятельности организации. Какое практическое значение имеет метод СФА?
16. Как формируется матрица распределения административных функций управления?
17. Какие организационно-управленческие проблемы можно выявить, используя матрицу РАФУ?
18. Какие организационные проблемы возникают при разработке матрицы РАФУ?

**Семинарское занятие 4. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.**

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала по методическим подходам к формированию эффективных организационных структур управления.

*Форма проведения* – развернутая беседа, самостоятельная работа

*Вопросы для обсуждения:*

1. Развитие организационных структур управления.
2. Межуровневые информационные коммуникации в оперативном взаимодействии функциональных служб.
3. Функциональная департаментализация: условия реализации, преимущества и недостатки.
4. Принципы выбора оптимальной организационной структуры.
5. Анализ распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования.
6. Количественные характеристики и оценка эффективности организационных структур управления.
7. Обосновать изменения в организационной структуре при условии изменения распределения полномочий и ответственности (по представленному описанию).

*Контрольные вопросы:*

1. Перечислите особенности организационных структур управления фирмами на современном этапе.
2. Как формируются дивизиональные структуры управления?
3. Назовите причины перехода к дивизиональным структурам управления.
4. Что представляют собой адаптивные структуры управления?
5. Какие факторы определяют выбор типа организационных структур управления?
6. Как влияет делегирование полномочий на эффективность управления?

7. Меняется (не меняется) схема организационной структуры при перераспределении полномочий?
8. Как может быть проведена оценка эффективности организационных структур управления?
9. Какие варианты построения программно-целевых структур (ПЦС) вы знаете?
10. Можно ли использовать ПЦС в малом бизнесе?
11. Чем отличается проектная структура от программной структуры?
12. Какая организационная структура является наиболее предпочтительной при монономенклатурном производстве?
13. В каких организационных структурах возникает проблема сочетания самостоятельности подразделений и их ответственности за общие для организации цели?
14. Какие организационные структуры управления появились в результате развития проектного управления в организациях с функциональной структурой?

#### **Семинарское занятие 5. Система внутрифирменного планирования.**

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала по формированию системы внутрифирменного планирования.

*Форма проведения* – развернутая беседа (2 час), самостоятельная работа

*Вопросы для обсуждения:*

1. Содержание, цели и задачи внутрифирменного планирования, виды планов. Принципы и методы планирования.
2. Перспективное и текущее внутрифирменное планирование. Прогнозирование как основной элемент планирования.
3. Сущность и особенности бизнес-плана, основное содержание и порядок разработки. Типология бизнес-планов.
4. Методики формирования бизнес-планов. Программные средства разработки бизнес-планов.

*Контрольные вопросы:*

1. Приведите общую характеристику стратегического и текущего планирования в системе менеджмента.
2. В чем сущность внутрифирменного планирования.
3. Какие виды планов вы знаете?
4. Приведите характеристику принципов и методов планирования.
5. Приведите понятие и основные элементы бизнес-планирования.
6. Схема организации разработки бизнес-плана.
7. Структура бизнес-плана и содержание основных разделов.
8. Перечислите основные методики разработки бизнес-планов.
9. Какие программные средства разработки бизнес-планов используются в практике?
10. Особенности бизнес-планирования в России и за рубежом.

**Семинарское занятие 6. Регулирование и контроль в системе менеджмента.**

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала по формированию системы внутрифирменного планирования.

*Форма проведения* – развернутая беседа, самостоятельная работа

*Вопросы для обсуждения:*

1. Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения.
2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.
3. Внутрифирменный контроль: его формы и средства реализации.
4. Управление по отклонениям.
5. Современные системы контроля.
6. Процесс регулирования.

*Контрольные вопросы:*

1. Что входит в понятия регулирования и контроля в менеджменте?
2. Почему процесс регулирования носит, как правило, прогностический характер?
3. Какое практическое значение для руководителя имеет управление по отклонениям?

4. В чем разница контроля и контроллинга?
5. Какие формы и средства реализации внутрифирменного контроля вы знаете?

### **Семинарское занятие 7. Факторы эффективности менеджмента.**

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала по формированию системы внутрифирменного планирования.

*Форма проведения* – развернутая беседа, контрольная работа

*Вопросы для обсуждения:*

1. Основные факторы эффективности менеджмента: экстенсивные научно-технические и факторы.
2. Современные тенденции развития технологий менеджмента.
3. Пути повышения качества управления.

*Контрольные вопросы:*

1. Что входит в понятие «эффективность менеджмента»?
2. Приведите общую характеристику основных факторов эффективности менеджмента.
3. Что означает понятие «экономическое обоснование» мероприятий по повышению эффективности менеджмента?
4. В чем заключается эволюция функций менеджмента?
5. Какое место в развитии технологии менеджмента занимают человеческие ресурсы?
6. Что включается в понятие «качество управления»?
7. Какие факторы влияют на качество управления?
8. Приведите методы повышения качества управления организацией.

### **9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

Рекомендации по подготовке докладов:

Доклад делается на выбранную с преподавателем (или согласованную с ним) тему. Если материал на предложенную тему (в точности) не найден - делается синтез из нескольких источников (в соответствии с ключевыми словами в теме). Дата доклада выбирается с преподавателем. Настоятельно не рекомендуется менять ее самостоятельно

или быть не готовым к назначенному сроку. Время доклада 5-7 минут. Материал должен быть рассказан, а не прочитан. Необходимо сделать свои выводы. Быть готовым ответить на вопросы. Творческий подход поощряется

Эссе выполняются самостоятельно на основе изучения материала по выбранной с преподавателем теме. Объем эссе – 2-3 страницы печатного текста.

## АННОТАЦИЯ

Дисциплина «Менеджмент» реализуется на экономическом факультете ИЭУП РГГУ кафедрой управления Института управления, экономики и права.

*Цель* – формирование у студентов глубоких фундаментальных теоретических и практических знаний, позволяющих ускорить их профессиональную адаптацию к деятельности современных организаций и оптимизировать их работу с учетом последних достижений и передового опыта в области менеджмента.

*Задачи:*

– ознакомить студентов с концепцией и основными понятиями менеджмента организации, как особой области знаний и профессиональной сферой деятельности менеджера, связанной с управлением организацией;

– рассмотреть основные аспекты современного менеджмента и дать представление об интегрированном подходе в вопросах концептуальной теории управления и менеджмента, и практики менеджмента в организациях различных форм собственности.

– дать представление о характере и особенностях менеджмента в отечественной и зарубежной управленческой практике; задачах профессионального менеджера по управлению современными организациями и производством с учетом специфики менеджмента России;

– ознакомить с внедрением новых принципов, форм, структур и методов управления коллективами людей во имя достижения высоких социально-экономических результатов.

– рассмотреть научно-практические подходы и образцы современного управления, доминирующие в той или иной социально-культурной среде, исходя из принципов цивилизованных рыночных отношений.

Дисциплина *направлена* на формирование следующих компетенций:

УК - 3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

УК - 6 - Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

***Знать:***

- основные понятия менеджмента, как особой области знаний и специфической сферы деятельности менеджера, связанной с управлением организацией;
- принципы рациональной структуризации, формы организации работы и оперативного взаимодействия всех функциональных служб и подразделений организации;
- возможности практического использования методов современного менеджмента в целях эффективного регулирования деятельности и целенаправленного развития организации.

***Уметь:***

- применять на практике методы менеджмента;
- отслеживать изменения управленческих и хозяйственных ситуаций и использовать результаты функционального анализа в целях совершенствования деятельности организации;
- организовывать работу коллектива по реализации необходимых изменений, организации и реорганизации процессов управления в целях эффективного использования ресурсов организации;
- рассчитывать эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию управленческой деятельности;

***Владеть:***

1. Культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;
2. Новыми подходами, методами и лучшей практикой в области современного менеджмента, инструментами его информационной поддержки, которые опираются на инновационные технологии, методами реализации управленческих функций;
3. Практическими навыками исследования организационной динамики и совершенствования организационных процессов, методами реализации структурного синтеза.

Рабочей программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования и выполнение практических заданий, промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единицы.



**ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ**

№	Текст актуализации или прилагаемый к РПД документ, содержащий изменения	Дата	№ протокола
1.			



