

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

АНО ВО «Универсальный Университет»

_____ Е.В.Черкес-заде

“ _____ ” _____ 20____ г.

Факультет бизнеса и маркетинга

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Теория менеджмента

Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) подготовки:	Менеджмент в креативных индустриях
Квалификация (степень):	Бакалавр
Форма обучения:	Очная
Срок освоения по данной программе:	4 года

Рабочая программа дисциплины «Теория менеджмента», утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. №970

Составители рабочей программы:

Дизайнер образовательных программ Департамента академического качества – Ю.Д. Бодренко

профессор, профессор кафедры менеджмента, кандидат экономических наук А.В. Игнатьева
ФГАОУ ВО МГИМО МИД РФ

доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук Н.В. Митропольская-Родионова
ФГАОУ ВО МГИМО МИД РФ

СОГЛАСОВАНО:

Декан программ высшего образования _____ М.Е.Левин

Руководитель Департамента академического качества _____ А.Н.Селиванов

1. Цели и задачи дисциплины

1.1. Цель дисциплины

Цель дисциплины - изучение основных концепций и подходов к управлению организацией, разработанных наукой и практикой как за рубежом, так и в нашей стране, формирование современного управленческого мировоззрения, мышления, умений и навыков по принятию и реализации управленческих решений, личностных качеств, а также формирование общекультурных и профессиональных компетенций.

1.2. Задачи дисциплины

Задачи дисциплины:

- Изучение основных концепций и принципов менеджмента.
- Анализ структуры и функций управления организацией.
- Исследование процессов принятия решений и контроля.
- Оценка роли лидерства и стилей управления в успешной деятельности организации.
- Формирование навыков анализа и оптимизации управленческих процессов.
- Развитие критического мышления и аналитических способностей.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в учебный план по направлению 38.03.02 Менеджмент, профиль Менеджмент в креативных индустриях и относится к обязательной части учебного плана.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 2 семестре.

3. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

ОПК-1.1; ОПК-1.2; ОПК-1.3; ОПК-3.3; ОПК-6.1; ОПК-6.3

Компетенция	Индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
		знать	Уметь	Иметь практический опыт
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.1. Понимает термины, основные понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в контексте решения задач управленческой деятельности	- совокупность и методов управления и специфику их применения в организации; - понятия и значения управленческих решений в	- правильно сочетать экономические и административные методы руководства, единоначалия и коллегиальности для повышения эффективности управления - выявлять совокупность	- принятия управленческих решений; понятие организационной технологии - корректной постановки профессиональных задач - организации для выработки наиболее оптимальной стратегии развития

	<p>ОПК-1.2. Демонстрирует корректную постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой теории ОПК-1.3. Применяет инструментальный экономико-математического моделирования для постановки и решения типовых задач выявления причинно-следственных связей и оптимизации деятельности объекта управления</p>	<p>организация х - способов анализа и обработки данных для решения поставленных задач управления в организации х -методологических основ функционирования организационных процессов управления, закономерности, принципы и совокупность методов управления</p>	<p>задач, стоящих перед подразделением, определять их приоритетность, степень соответствия поставленным целям и наиболее приемлемые способы решения - использовать инструменты анализа внешней и внутренней среды</p>	
<p>ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</p>	<p>ОПК-3.3. Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды</p>	<p>-классификации управленческих решений по признакам и их ранжирование с учетом социальной значимости</p>	<p>- выявлять ответственных за подготовку и принятие решений в подразделениях организации</p>	<p>- применять инновационные подходы к принятию решений</p>

<p>ОПК-6 Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности</p>	<p>ОПК-6.1. Ориентируется в современных информационных технологиях, используемых в менеджменте ОПК-6.3. Использует информационные технологии для анализа информации в контексте решения профессиональных задач</p>	<p>-современных информационных технологий, применяемые при решении профессиональных задач менеджмента</p> <p>- принципы работы современных информационных технологий при решении профессиональных задач менеджмента</p>	<p>- выбирать необходимые информационные технологии при решении профессиональных задач менеджмента</p> <p>- применять на практике знания принципов работы современных информационных технологий для анализа информации в контексте решения профессиональных задач менеджмента</p>	<p>- применения информационно-технологических инструментов для решения профессиональных задач менеджмента</p> <p>- применения современных информационных технологий при решении профессиональных задач менеджмента</p>
--	--	---	---	--

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 з.е. 2 семестр:

Вид учебной работы	Всего часов в соответствии с учебным планом
Аудиторная работа, в том числе:	64
Лекции	32
Практические занятия	32
Лабораторные работы (практикумы)	0
Самостоятельная работа	62
Контроль:	42
Экзамен	Экзамен
ИТОГО:	168

5. Содержание дисциплины

5.1. Разделы дисциплины и виды занятий

№ темы	Наименование темы дисциплины	Количество часов контактной работы		
		Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия
Тема 1.	Введение в науку о теории менеджмента	2		2
Тема 2.	Методологические основы теории менеджмента	2		2
Тема 3.	Социально-психологические основы менеджмента	2		2
Тема 4.	Функциональные основы менеджмента	2		2
Тема 5.	Процессный подход в менеджменте	2		2
Тема 6.	Собственность и менеджмент	2		2
Тема 7.	Экономические интересы в менеджменте	2		2
Тема 8.	Менеджер и собственник в управлении	2		2
Тема 9.	Основы корпоративного менеджмента	2		2
Тема 10.	Особенности организации корпоративного менеджмента	2		2
Тема 11.	Организационные основы менеджмента	2		2
Тема 12.	Информационные основы менеджмента	2		2
Тема 13.	Основы инновационного менеджмента	2		2
Тема 14.	Оценка менеджмента	2		2
Тема 15.	Модернизация и инновация менеджмента	2		2
Тема 16.	Перспективы и направления развития менеджмента	2		2

	Итого	32		32
--	--------------	----	--	----

5.2. Тематический план изучения дисциплины

Тема 1. Введение в науку о теории менеджмента

Концептуальные подходы к науке о менеджменте. Генезис теории менеджмента. Миссия, цели и условия менеджмента.

Вопросы для обсуждения:

1. *Какие вы можете назвать подходы к определению понятия «менеджмент»? В чём сущность и содержание менеджмента?*
2. *В чём заключаются понятие и содержание общего и функционального менеджмента?*
3. *Что вы знаете об общенаучных методах менеджмента?*
4. *Как формируется дерево целей?*
5. *Как совмещаются непрерывность и дискретность?*
6. *Какие вы знаете основные положения классической школы научного менеджмента, школы человеческих отношений?*
7. *Какие вы знаете основные направления новой школы?*
8. *Какие основные этапы развития научного менеджмента в России?*
9. *Группы участников внутренней и внешней среды организации, чьи интересы и потребности должна учитывать миссия?*
10. *Сущность и содержание целеполагания.*
11. *Дайте определения категориям «менеджмент» и «самоуправление» с точки зрения воздействия.*
12. *В чём особенности представительского самоуправления?*
13. *В чём заключаются сущность, содержание и значение миссии, стратегического видения?*

Тема 2. Методологические основы теории менеджмента

Закономерности менеджмента. Организация менеджмента. Место теории менеджмента в системе современных знаний.

Вопросы для обсуждения:

1. *Какое место в теории менеджмента занимают его закономерности?*
2. *Почему менеджмент имеет свои закономерности, отличные от других закономерностей и законов развития организации?*
3. *Каковы основные закономерности менеджмента? В чём их содержание?*
4. *В чём проявляется взаимосвязь закономерностей менеджмента?*
5. *Почему закономерности характеризуют методологическую основу менеджмента?*
6. *Какова роль принципов в теории и практике менеджмента?*

7. *Что является источником принципов менеджмента?*
8. *Какие процессы и тенденции менеджмента отражают его принципы?*
9. *Какие, по вашему мнению, принципы встречают наибольшие трудности в их реализации в современных условиях развития экономики и почему?*
10. *Какова роль принципов в повседневной практической деятельности менеджера и организации менеджмента в целом? Можно ли говорить о механизме реализации принципов менеджмента? Если да, то что это такое?*
11. *Особенности теории менеджмента относительно других социально-экономических наук?*
12. *Какие процессы социально-экономического развития определили выделение и оформление теории менеджмента как самостоятельной науки?*
13. *Каково содержание научного подхода к менеджменту и каковы возможные альтернативы этому подходу?*
14. *Как соотносятся понятия методологии и организации менеджмента?*

Тема 3. Социально-психологические основы менеджмента

Основные понятия и закономерности социального управления. Трудовая группа как объект менеджмента. Личность и менеджмент.

Вопросы для обсуждения:

1. *Какие системы и процессы не нуждаются в управлении ими извне?*
2. *В чём заключается специфика такого вида труда, как управление?*
3. *Что по схеме способов применения властных ресурсов Дж. Френча и Б. Рейвеня подразумевается под понятием «референтная власть»?*
4. *Каково содержание понятий «управление», «самоуправление», «социальное управление»?*
5. *Каковы основные этапы развития управленческой мысли?*
6. *В чём заключается вклад в развитие науки управления мыслителей XVIII – XIX вв.?*
7. *Какие основные школы управления вы знаете? Каковы временные рамки их существования?*
8. *В каких средах существует любая группа в соответствии с моделью Дж. Хоманса?*
9. *Какие функции лидера отличают его от формального руководителя?*
10. *По каким критериям определяется эффективность коммуникативной сети?*
11. *Какие функции выполняет менеджер?*
12. *Какие социально-демографические показатели являются самыми важными при характеристике менеджера?*
13. *Каковы основания для типологизации российских руководителей по их жизненному пути и карьере в сфере управления?*

14. *Что такое личность по Д. Оллпорту?*

15. *Что необходимо учитывать при решении задачи подбора и расстановки членов организации в соответствии с выполняемыми ими ролями?*

Тема 4. Функциональные основы менеджмента

Функциональное содержание менеджмента. Методы и инструменты менеджмента. Процесс и механизм менеджмента.

Вопросы для обсуждения:

1. *Каковы критерии выделения основных, прикладных, производных, конкретных и частных функций менеджмента?*

2. *Чем определяются состав и последовательность выделения основных функций менеджмента?*

3. *Как взаимосвязаны методы исследования и воздействия в менеджменте?*

4. *Чем определяется классификация методов менеджмента?*

5. *Каковы основы построения инструментария менеджмента?*

6. *Как соотносятся методы, инструменты и рычаги менеджмента?*

7. *Что обеспечивает применение основных инструментов менеджмента?*

8. *Чем определяется необходимость процессного представления менеджмента?*

9. *В чём различия подходов к процессуальному построению менеджмента?*

10. *Каковы критерии выделения составляющих менеджмент-процесса?*

11. *На чём основывается организация менеджмент-процесса?*

12. *Как работает механизм руководства подчинёнными?*

Тема 5. Процессный подход в менеджменте

Организация деятельности в менеджменте. Проектирование системы менеджмента. Процессно-ориентированное управление.

Вопросы для обсуждения:

1. *В чём заключаются отличия процессного и функционального подходов к описанию деятельности организации?*

2. *В чём заключаются отличия процессного и проектного подходов к описанию деятельности организации?*

3. *Чем могут отличаться представления организационных схем?*

4. *Каковы ключевые задачи организационного дизайна?*

5. *Чем отличаются роли владельца и участника бизнес-процесса?*

6. *Какие вы можете дать определения и привести содержательные примеры следующих понятий: организация, организационная система, механизм функционирования, механизм управления, управление, эффективность управления, согласованное управление?*

7. *Каковы базовые параметры описания экономического агента?*

8. *В чём заключается специфика деятельности экономических агентов?*

Какие вы можете привести примеры?

9. *Каковы основные механизмы планирования (организации, стимулирования, контроля) и их свойства?*

Тема 6. Собственность и менеджмент

Права собственности и функции менеджмента. Менеджеры и собственники. Эффективный собственник и производительный собственник

Вопросы для обсуждения:

1. *Как вы можете сформулировать понятие права собственности как имущественной основы хозяйственной деятельности социально-экономической системы?*

2. *Каковы роли основных участников бизнеса и место топ-менеджера в системе управления?*

3. *Каковы связи топ-менеджера и владельца в организации бизнеса?*

4. *Факторы эффективного сотрудничества собственника и наёмного менеджера.*

5. *Какие определения вы можете дать понятиям «эффективный собственник» и «производительный собственник»?*

6. *Какие вы можете привести примеры типичных проблем владения и менеджмента?*

Тема 7. Экономические интересы в менеджменте

Интересы менеджера и собственника. Передача управления организацией наёмному менеджеру. Ответственность менеджеров перед собственником.

Вопросы для обсуждения:

1. *Какие вы знаете группы целей в организации и связанные с ними интересы менеджеров и собственников в управлении бизнесом?*

2. *Каковы основные причины и источники конфликтов менеджеров и собственников?*

3. *Какие вы можете назвать характеристики процедур передачи управления организацией от собственника к наёмному менеджеру?*

4. *В чём состоит ответственность топ-менеджеров перед собственником?*

Тема 8. Менеджер и собственник в управлении

Поведение менеджера и собственника. Модель владельческой организации бизнеса. Модели менеджеров в построении эффективной организации.

Вопросы для обсуждения:

1. *Какие характеристики вы можете дать моделям поведения собственника и топ-менеджера?*

2. *Какие действия необходимо предпринять собственнику для того, чтобы обеспечить прозрачность своего бизнеса?*

3. *Инструменты управления, используемые менеджером для обеспечения устойчивого развития организации.*

Тема 9. Основы корпоративного менеджмента

Ресурсы корпоративного менеджмента. Корпоративные системы. Корпорация как объект управления. Основные ориентиры в процессе управления корпорацией.

Вопросы для обсуждения:

1. *Что понимается под корпоративными отношениями?*

2. *Что такое ресурсы и как они могут появиться в компании?*

3. *Чем отличаются понятия «корпорация» и «не корпорация»?*

4. *Что является признаком корпорации?*

5. *Что такое корпоративная социальная ответственность?*

6. *Каковы основные ориентиры управления корпорацией?*

7. *В чём отличие модели баланса интересов от стандартной?*

8. *Что такое устойчивость корпоративной системы?*

9. *Каковы основные условия устойчивого функционирования?*

10. *Что позволяет обеспечить реализация модели баланса интересов в корпорации?*

Тема 10. Особенности организации корпоративного менеджмента

Органы системы корпоративного менеджмента. Административное обеспечение корпоративного менеджмента.

Вопросы для обсуждения:

1. *Чем отличается аппарат совета директоров от комитета совета директоров?*

2. *Какие основные комитеты вы знаете? В чём особенность их деятельности?*

3. *Кто такой независимый директор?*

4. *Каков должен быть количественный состав совета директоров?*

5. *Какие коэффициенты являются количественными параметрами, характеризующими содержание документа?*

Тема 11. Организационные основы менеджмента

Организационное поведение. Организационное проектирование. Организационное развитие.

Вопросы для обсуждения:

1. *В чём состоит влияние организации на поведение её сотрудников?*

2. *Сущность организационного поведения.*

3. *Что включается в понятие «поведение личности»?*

4. *Какие знания, навыки из области менеджмента нужны, чтобы помочь организации стать эффективно действующей?*

5. *Что понимается под поведением индивидов, какие основные факторы на него влияют в организации?*
6. *В чём заключается специфика группового поведения, из чего оно складывается?*
7. *Кто и как формирует репутацию организации, какие при этом могут возникнуть сложности?*
8. *Что представляют собой организационные структуры управления, какова их взаимосвязь с функциями менеджмента?*
9. *В чём заключаются отличия характеристики «рабочего места» от «работы»?*
10. *В чём состоит специфика процессного подхода формирования бизнес-структур?*
11. *Какие методы анализа рабочего места существуют, в чём заключаются их отличия?*
12. *Как распределяются полномочия и ответственность между подразделениями и сотрудниками организации?*
13. *Что такое организационное развитие, каковы его теоретические рамки?*
14. *Каковы достоинства и ограничения организационного развития?*
15. *Почему возникают силы сопротивления организационным изменениям? Какова природа этих сил?*
16. *В чём заключается основная идея модели управления организационным развитием?*
17. *Как вы можете оценить цели организационных изменений на примере конкретной организации?*
18. *Какие ситуационные факторы оказывают влияние на выбор стратегии изменений?*

Тема 12. Информационные основы менеджмента

Информационная природа менеджмента. Информационное обеспечение менеджмента. Информационная система и организация.

Вопросы для обсуждения:

1. *Как раскрывается понятие «информация»? Каковы свойства экономической информации?*
2. *В чём разница между данными, информацией и знаниями?*
3. *Что такое информационный контур организации?*
4. *Каковы обобщённые цели и задачи информационного обеспечения?*
5. *Как вы можете описать процесс информационного обеспечения управления?*

6. Какие вы можете назвать основные действия с информацией в процессе информационного обеспечения управленческой деятельности и как можете их охарактеризовать?

7. Что такое информационная система организации? Каковы её основные компоненты? Каково назначение этих компонентов?

8. Что означает понятие «информационная технология»? Какие бывают виды информационных технологий?

9. Как вы можете охарактеризовать подходы к автоматизации организации?

10. Каким образом осуществляется трансформация ИС организации в результате принятия решений?

11. Как проявляется влияние свойств организации и среды бизнеса на информационную систему?

Тема 13. Основы инновационного менеджмента

Теория и методология инноватики. Нововведения как объекты управления инновациями. Управление инновационными процессами.

Вопросы для обсуждения:

1. Что является объектом и предметом изучения в теории инноваций?

2. В чём заключаются гносеологические основы теории инноваций?

3. Какие элементы включаются в системную модель инновационной деятельности?

4. Как проявляется синергетический эффект в инновационной деятельности?

5. Каково соотношение понятий «нововведение» и «инновация»?

6. Что понимается под радикальными инновациями? Приведите примеры.

7. Что понимается под инкрементальными инновациями? Приведите примеры.

8. Каковы основные критерии классификации нововведений и инновационных процессов?

9. С какой целью проводится классификация нововведений и инновационных процессов?

10. Какова роль инноваций в современном мире?

11. Каково соотношение проектного и программно-целевого управления?

12. При каких условиях проектное управление эффективно?

13. Какова роль проектного управления в инновационной деятельности?

Тема 14. Оценка менеджмента

Подходы к оценке менеджмента. Результаты менеджмента организации. Эффективность менеджмента

Вопросы для обсуждения:

1. *Какие показатели применяются при анализе и оценке менеджмента организации?*
2. *Чем определяется последовательность анализа и оценки уровня менеджмента?*
3. *Как соотносятся результаты, качество и эффективность менеджмента?*
4. *Каковы альтернативные критерии анализа и оценки менеджмента?*
5. *Каким образом используются результаты анализа и оценки менеджмента организации?*

Тема 15. Модернизация и инновация менеджмента

Эволюционные основы модернизации и инновации менеджмента. Разработка инновационных концепций менеджмента. Соотношение совершенствования и развития менеджмента

Вопросы для обсуждения:

1. *Что обуславливает необходимость совершенствования теории менеджмента?*
2. *Чем определяется логика совершенствования теории менеджмента?*
3. *Каковы основные подходы к совершенствованию теории менеджмента?*
4. *Каким образом определяются тенденции и перспективы совершенствования теории менеджмента?*
5. *Как соотносятся совершенствование и развитие менеджмента?*

Тема 16. Перспективы и направления развития менеджмента

Тенденции развития современного менеджмента. Парадоксы развития современного менеджмента. Прогнозирование развития менеджмента.

Вопросы для обсуждения:

1. *Каковы основные подходы к оценке менеджмента?*
2. *Что определяет результативность, качество и эффективность менеджмента?*
3. *В чём проявляются современные инновации менеджмента?*
4. *Что представляют собой парадоксы развития менеджмента?*
5. *Каковы прогнозы развития теории менеджмента?*

5.3. Текущий контроль успеваемости по разделам дисциплины

Введение в науку о теории менеджмента	Доклад; Решение кейсов
Методологические основы теории менеджмента	Доклад; Решение кейсов

Социально-психологические основы менеджмента	Доклад; Решение кейсов
Функциональные основы менеджмента	Доклад; Решение кейсов, Тест
Процессный подход в менеджменте	Доклад; Решение кейсов
Собственность и менеджмент	Доклад; Решение кейсов
Экономические интересы в менеджменте	Доклад; Решение кейсов
Менеджер и собственник в управлении	Доклад; Решение кейсов, Тест
Основы корпоративного менеджмента	Доклад; Решение кейсов
Особенности организации корпоративного менеджмента	Доклад; Решение кейсов
Организационные основы менеджмента	Доклад; Решение кейсов
Информационные основы менеджмента	Доклад; Решение кейсов, Тест
Основы инновационного менеджмента	Доклад; Решение кейсов
Оценка менеджмента	Доклад; Решение кейсов
Модернизация и инновация менеджмента	Доклад; Решение кейсов
Перспективы и направления развития менеджмента	Доклад; Решение кейсов, Тест

5.4. Самостоятельное изучение разделов дисциплины (изучение теоретического курса)

- Введение в менеджмент: основные понятия и концепции.
- История развития менеджмента: основные школы и направления.
- Организация как объект управления: структура и функции.
- Процесс принятия решений в менеджменте: методы и подходы.
- Коммуникации в менеджменте: процессы, виды и барьеры.
- Управленческие решения: классификация, методы принятия и реализации.
- Лидерство и стили управления: концепции и подходы.

- Управление конфликтами в организации: причины, типы и способы разрешения.
- Групповое принятие решений и работа в команде.
- Управление изменениями в организации: методы, стратегии и этапы.
- Мотивация и стимулирование персонала: теории и практики.
- Контроль и оценка эффективности деятельности организации.
- Организационная культура и корпоративная этика.
- Стратегический менеджмент: планирование и реализация стратегии.
- Инновационный менеджмент и управление проектами.
- Международный менеджмент и глобализация бизнеса.
- Человеческие ресурсы в управлении: обучение и развитие персонала.
- Корпоративное управление и социальная ответственность бизнеса.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1. Основная литература

1. Теория менеджмента: учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 307 с. — (Высшее образование). // <https://urait.ru/bcode/514279>

2. Теория менеджмента: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.]; ответственный редактор В. Я. Афанасьев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 665 с. — (Бакалавр. Академический курс). // <https://urait.ru/bcode/508911>

6.2. Дополнительная литература

1. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент: учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 331 с. — (Высшее образование). // <https://urait.ru/bcode/512830>

2. Менеджмент. Практикум: учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 246 с. — (Высшее образование). // <https://urait.ru/bcode/511643>

3. Теория и история менеджмента: учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 487 с. — (Высшее образование). // <https://urait.ru/bcode/512108>

4. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.]; под редакцией П. В. Иванова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 350 с. — (Высшее образование). // <https://urait.ru/bcode/530956>

5. Информационные технологии в менеджменте: учебник и практикум для вузов / М. А. Плахотникова, Ю. В. Вертакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 326 с. — (Высшее образование). // <https://urait.ru/bcode/510654>

6.3. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»

1. Административно-управленческий портал «Менеджмент и маркетинг в бизнесе». <http://www.aup.ru>
2. Российская государственная библиотека www.rsl.ru
3. Сайт «Корпоративный менеджмент». <http://www.cfin.ru>
4. Сайт информационно-правовой системы «Консультант Плюс» <http://www.consultant.ru/>
5. Федеральный образовательный портал Экономика, Социология, Менеджмент <http://ecsocman.hse.ru>
6. ЭБС Электронная библиотека. Для вузов <https://urait.ru/>
7. ЭБС Znanium.com www.znaniy.com
8. ЭБС «Университетская библиотека online» www.biblioclub.ru
9. ЭБС КНОРУС <https://book.ru>

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

7.1. Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

Учебная аудитория для проведения практических занятий	Основное оборудование: Интерактивная доска, учебная мебель (столы и стулья для обучающихся), стол, стул преподавателя технические средства обучения: персональный компьютер; набор демонстрационного оборудования (проектор, экран, колонки)
Учебная аудитория для проведения лекционных занятий	Основное оборудование: доска, учебная мебель, стол, стул преподавателя технические средства обучения: персональный компьютер; набор демонстрационного оборудования (проектор, экран, колонки)
Учебная аудитория для проведения промежуточной аттестации	Основное оборудование: Интерактивная доска, учебная мебель (столы и стулья для обучающихся), стол, стул преподавателя, персональные компьютеры для обучающихся технические средства обучения: персональный компьютер; набор демонстрационного оборудования (проектор, экран, колонки)

Помещение для самостоятельной работы обучающихся	Основное оборудование: Оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде
--	---

7.2. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

электронно-библиотечная система:

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>

современные профессиональные баз данных:

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>

информационные справочные системы:

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1. Формы и методы преподавания дисциплины

Например:

Используемые формы и методы обучения: лекции и практические занятия, самостоятельная работа студентов, деловые игры, кейсы.

В процессе преподавания дисциплины преподаватель использует как классические формы и методы обучения (прежде всего лекции и практические

занятия), так и активные методы обучения (деловые игры, различные виды кейсов и др.) - применение любой формы (метода) обучения предполагает также использование новейших IT-обучающих технологий, включая электронную информационную образовательную среду (виртуальный класс преподавателя по данной дисциплине).

При проведении лекционных занятий преподаватель использует аудиовизуальные, компьютерные и мультимедийные средства обучения, а также демонстрационные и наглядно-иллюстрационные (в том числе раздаточные) материалы.

Практические занятия по данной дисциплине проводятся с использованием компьютерного и мультимедийного оборудования, при необходимости - с привлечением полезных Интернет-ресурсов и пакетов прикладных программ.

8.2. Методические рекомендации преподавателю

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить студентов с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает студентам ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает студентам провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает студентам разделиться на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы студентов в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания,

сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

8.3. Методические рекомендации студентам по организации самостоятельной работы.

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие студента на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы.

При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы студенты должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

ИЗУЧЕНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО КУРСА

Правила конспектирования

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

- **ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

- **СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2–3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

- **ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

- **ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

- **СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.

2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.

3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.

4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой. Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой \Rightarrow . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и

лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ (РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)

Общие рекомендации

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

Порядок решения кейсов

При решении кейса студенты должны:

1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;

2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;

3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.

2. Объяснить ситуацию.
3. Оценить уже принятые меры.
4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

Методика решения кейсов

1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем.

При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:
 - Кто считает, что проблема, и почему?
 - На каком основании базируется мнение этих людей?
 - Что происходит (или не происходит), когда и где?
 - Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
 - Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
 - Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?

- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

9. Презентация выводов

Роль студента:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

Порядок подготовки презентации

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов - то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:
 - объем текста на слайде – не больше 7 строк;
 - маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
 - отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
 - значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством

наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалом (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 – 60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация — не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу

выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MS Excel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MS Office. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MS Word или табличного процессора MS Excel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранный показа (slideshow), и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);

- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывая ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запишите вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

Требования к выступлению

Перечень требований к любому выступлению студента примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности студента, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление студента должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.

6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.
10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

Требования к устному докладу

1. Выберите тему из предложенной преподавателем тематики докладов и сообщений. Вы можете самостоятельно предложить тему с учетом изучаемого теоретического материала.
2. При подготовке доклада, сообщения используйте специальную литературу по выбранной теме, электронные библиотеки или другие Интернет-ресурсы.
3. Сделайте цитаты из книг и статей по выбранной теме (обратите внимание на непонятные слова и выражения, уточните их значение в справочной литературе).
4. Проанализируйте собранный материал и составьте план сообщения или доклада, акцентируя внимание на наиболее важных моментах.
5. Напишите основные положения сообщения или доклада в соответствии с планом, выписывая по каждому пункту несколько предложений.
6. Перескажите текст сообщения или доклада, корректируя последовательность изложения материала.
7. Подготовленный доклад может сопровождаться презентацией, иллюстрирующей его основные положения.

Построение доклада, как и любой другой научной работы, традиционно включает три части: вступление, основную часть и заключение.

Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема, и т. п.

В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т.п.

Основная часть также должна иметь четкое логическое построение. Изложение материала должно быть связным, последовательным, доказательным, лишенным ненужных отступлений и повторений.

Факультет бизнеса и маркетинга

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине**

Теория менеджмента

Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) подготовки:	Менеджмент в креативных индустриях
Квалификация (степень):	Бакалавр
Форма обучения:	Очная
Срок освоения по данной программе:	4 года

1. Формы и оценочные материалы текущего контроля успеваемости, и промежуточной аттестации

В процессе и по завершению изучения дисциплины оценивается формирование у студентов следующих компетенций:

Компетенция	Индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
		знать	Уметь	Иметь практический опыт
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	<p>ОПК-1.1. Понимает термины, основные понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в контексте решения задач управленческой деятельности</p> <p>ОПК-1.2. Демонстрирует корректную постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой теории</p> <p>ОПК-1.3. Применяет инструментарий экономико-математического моделирования для постановки и решения типовых задач выявления причинно-следственных связей и оптимизации деятельности объекта управления</p>	<p>- совокупности методов управления и специфику их применения в организациях;</p> <p>- понятия и значения управленческих решений в организациях</p> <p>- способов анализа и обработки данных для решения поставленных задач управления в организациях</p> <p>- методологических основ функционирования организационных процессов управления, закономерности, принципы и совокупность методов управления</p>	<p>- правильно сочетать экономические и административные методы руководства, единоначалия и коллегиальности для повышения эффективности управления</p> <p>- выявлять совокупность задач, стоящих перед подразделением, определять их приоритетность, степень соответствия поставленным целям и наиболее приемлемые способы решения</p> <p>- использовать инструменты анализа внешней и внутренней среды</p>	<p>- принятия управленческих решений; понятие организационной технологии</p> <p>- корректной постановки профессиональных задач</p> <p>- организации для выработки наиболее оптимальной стратегии развития</p>

<p>ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</p>	<p>ОПК-3.3. Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды</p>	<p>-классификации и управленческих решений по признакам и их ранжирование с учетом социальной значимости</p>	<p>- выявлять ответственных за подготовку и принятие решений в подразделениях организации</p>	<p>- применять инновационные подходы к принятию решений</p>
<p>ОПК-6 Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности</p>	<p>ОПК-6.1. Ориентируется в современных информационных технологиях, используемых в менеджменте ОПК-6.3. Использует информационные технологии для анализа информации в контексте решения профессиональных задач</p>	<p>-современных информационных технологий, применяемые при решении профессиональных задач менеджмента - принципы работы современных информационных технологий при решении профессиональных задач менеджмента</p>	<p>- выбирать необходимые информационные технологии при решении профессиональных задач менеджмента - применять на практике знания принципов работы современных информационных технологий для анализа информации в контексте решения профессиональных задач менеджмента</p>	<p>- применения информационно-технологических инструментов для решения профессиональных задач менеджмента - применения современных информационных технологий при решении профессиональных задач менеджмента</p>

1.1. Текущий контроль успеваемости

Текущий контроль успеваемости осуществляется путем оценки результатов выполнения заданий практических (семинарских), лабораторных, самостоятельной работы, предусмотренных учебным планом и посещения занятий/ активность на занятиях.

В качестве оценочных средств текущего контроля успеваемости предусмотрены:

- Решение кейсов
- Доклад
- Тест

Примеры тем докладов:

1. Принципы А.Файоля и современная практика управления.
2. Влияние идей М.Вебера на теорию А.Файоля.
3. Принципы Г.Эмерсона и их использование в практике деятельности организации.
4. Подход к управлению в работах М.П.Фоллет.
5. Сущность и содержание эксперимента Э.Мэйо.
6. Количественный подход в менеджменте.
7. Основные положения работы А.А.Богданова «Тектология».
8. Вклад П.Друкера в развитие современной управленческой мысли.
9. Принципы рационализации труда А.К. Гастева и их применение в практике современного менеджмента организаций.
10. Сопоставительный анализ: идеи Э.Мэйо и Н.А.Витке.
11. Проблемы становления современной российской модели менеджмента.
12. Пять управленческих революций.
13. Значение идей Р. Оуэна в развитии менеджмента.
14. Теория научного управления Ф. Тейлора.
15. Экспериментальные работы Ф. и Л. Гилбертов, сущность их теорий. Значение их работ для развития менеджмента.
16. Представления об управлении Г. Гантта. Характеристика линейных графиков Г. Гантта.
17. Теория Г. Эмерсона.
18. Основные положения фордизма. Значение достижений Г. Форда в развитии менеджмента.
19. Взгляды на управление М. Вебера
20. Школа науки управления. Основные идеи (Д. Форрестер, У. Черчмен).
21. Характеристика классической (административной) школы и ее роль в развитии менеджмента.
22. Системный подход и идеи Л. Берталанфи.
23. Теория мотивации А. Маслоу.
24. Теория X и Y Д. Мак Грегора.
25. Сходство и различие американской и японской моделей менеджмента.
26. Развитие системы управления хозяйственной жизнью в России до XIX века (И. Посошков, В. Татищев – на выбор).

27. Управленческие идеи в России во второй половине XIX в.
28. Взгляды и проекты реформ М. Сперанского.
29. Идеи С.Ю. Витте.
30. Основные направления реформ П.А. Столыпина, их роль в развитии управленческой мысли.
31. Взгляды на экономику России М.В. Ломоносова.
32. НЭП, особенности государственного менеджмента.
33. Идеи экономических методов управления (теории С. Струмилина, В. Немчинова, Л. Канторовича – на выбор).
34. Западноевропейская модель менеджмента.
35. Японская система «кан-бан» и «кружки качества».
36. Аутсорсинг и межфирменные сетевые структуры.

Примеры тестовых заданий

1. Основателем и основным разработчиком идей научного управления является:

- 1) М. Вебер;
- 2) Ф.У. Тейлор;
- 3) Г. Форд.

2. Школы, основанные в 20–30-е годы XX века:

- 1) школа поведенческих наук и школа человеческих отношений;
- 2) школа научного управления и школа человеческих отношений;
- 3) классическая школа и школа человеческих отношений.

3. Создателем школы человеческих отношений является:

- 1) Э. Мэйо;
- 2) А. Маслоу;
- 3) Д. Мак Грегор.

4. Представителем какой школы были предложены следующие принципы управления: абсолютное следование разработанным стандартам; оплата по результатам; использование функциональных менеджеров; подбор, обучение и расстановка рабочих на те места и задания, где они могут дать наибольшую пользу:

- 1) школа «научного» управления;
- 2) классическая школа;
- 3) школа человеческих отношений.

5. Теория «Х» и «У» была предложена:

- 1) А. Файоль;
- 2) Д. Мак Грегор;
- 3) У. Оучи.

6. Разработка «пирамиды потребностей» - заслуга:

- 1) А. Маслоу;
- 2) Д. Мак Грегор;

3) Макс Вебер.

7. Кем из представителей административной школы были предложены 14 принципов управления?

1) Л. Гьюлик;

2) Дж. Муни;

3) А. Файоль.

Пример кейсов

Задание 1. Рассмотрите составляющие цикла менеджмента на примере организации, в которой вы работаете или учитесь. Дайте ваши комментарии по каждой функции, входящей в цикл менеджмента.

Состав отчета:

1.Выполнение задания 1.

2.Выводы.

Задание 2. Назовите 5 наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

- Вас лично на работе (в университете);
- Квалифицированного рабочего;
- Служащего в государственных органах;
- Профессионала (врача, юриста, преподавателя);
- Неквалифицированного работника.

Вариант 1.

Тема. Внутренняя и внешняя среда организации.

1. Проанализируйте факторы внешней и внутренней среды, влияющие на конкретную организацию.

2. Сформируйте информацию о состоянии внешней и внутренней среды организации.

Задача. Начертите структуру управления конкретной организации. Опишите элементы деловой среды (микросреды) организации. Раскройте взаимодействие элементов организации (подразделения, сотрудники) с субъектами деловой среды, выявите проблемы и дайте их решение.

Тест. Организация может оказывать влияние:

1) на фоновую внешнюю среду (макросреду);

2) на деловую внешнюю среду (микросреду);

3) на ту и другую.

Вариант 2.

Тема. Функции управления в организациях (раскрыть на примере функции планирования).

1. Понятие «функция управления», их классификация и содержание.

Опишите применение функций управления на примере конкретной организации. Покажите на примере одной специфической функции этой организации связь с общими (основными) функциями управления.

2. Планирование как функция менеджмента. Виды и методы планирования.

Для конкретной организации покажите, в каких видах осуществляется планирование, приведите формы планов. На примере одного из планов раскройте методику планирования или предложите свою.

Задача. Составьте план освоения нового изделия (услуги).

Тест. Планирование – это:

- 1) процесс, посредством которого распределяются полномочия и обязанности сотрудников;
- 2) средство для контроля и выявления отклонений от нормы;
- 3) определение последовательности действий, посредством которых организация может достичь своих целей.

Вариант 3.

Тема. Целевое управление в организациях.

1. Миссия и видение организации: понятие, содержание и назначение.

Разработайте миссию и видение конкретной организации.

2. Раскройте содержание понятий «цель», «дерево целей».

Постройте «дерево целей» для конкретной организации. Опишите цели каждого уровня. Приведите примеры и покажите отличия количественных и качественных целей.

Задача. На примере конкретной организации дайте характеристику формальной и неформальной групп. Укажите состав, цели и задачи неформальной группы; сравните, насколько они совпадают с целями и задачами формальной организации, выявите проблемы. Какими должны быть действия менеджера (руководителя организации) в отношении неформальной группы и ее лидеров, чтобы достигнуть целей, стоящих перед формальной организацией.

Тест. Цели организации должны обладать характеристиками:

- 1) конкретность и измеримость;
- 2) глобальность;
- 3) достижимость;
- 4) взаимная поддержка;
- 5) протяженность;

Вариант 4.

Тема. Организационные структуры управления. Делегирование полномочий.

1. Организационные структуры, их назначение в системе управления организацией. Виды организационных структур. Начертите организационную структуру любой конкретной организации. Укажите ее тип, количество уровней управления. Опишите функциональные обязанности основных должностей в подразделениях организации.

2. Делегирование как инструмент управления организацией. На примере конкретной организации, определенных подразделений и должностей покажите, как осуществляется делегирование полномочий и ответственности сотрудников. Опишите имеющиеся проблемы делегирования и предложите пути их решения.

Задача. Для определенного подразделения на примере 3-х видов работ укажите, какую ответственность несут сотрудники, находящиеся в той или иной должности.

Тест. Организации с преобладанием жестких вертикальных связей называются:

- 1) механистическими;

- 2) органическими;
- 3) конгломеративными

Вариант 5.

Тема. Координация и контроль как связующие процессы организации.

1. Опишите, как, какими средствами и в каких формах осуществляется координация деятельности на примере определенной организации, ее подразделений и сотрудников.

2. Сущность и задачи контроля. Виды и процесс контроля.

Проведите анализ системы контроля в конкретной организации: какие используются виды контроля, кто и как их осуществляет, нормативная и методологическая база контроля, документооборот.

Тест. Контроль – это процесс, обеспечивающий:

- 1) достижение целей организации;
- 2) согласование взаимодействия внутри организации;
- 3) побуждение к деятельности для достижения целей.
- 4) систематическое наблюдение за всеми сторонами деятельности объекта управления.

Вариант 6.

Тема. Управленческие решения в менеджменте.

1. Понятие «управленческое решение», его назначение, классификация управленческих решений. Для конкретной организации, используя ее структуру, приведите 5 – 7 примеров управленческих решений для менеджеров различных уровней и специальностей.

2. Для одного из указанных Вами примеров управленческого решения приведите процесс его подготовки с описанием необходимой информации, документов, участников процесса, используемых методов. Укажите на недостатки процесса принятия решений и предложите способы их устранения.

Задача. На малом предприятии «НовоБыт», производящем металлические и пластмассовые товары бытового назначения, в течение полугода наблюдается снижение рентабельности продаж. Для этого события, укажите вероятные причины и предложите мероприятия по их решению.

Построение диаграмм включает следующие этапы:

- 1) выбор события, которое следует изучить;
- 2) выбор главных причин, влияющих на событие;
- 3) выбор вторичных причин;
- 4) выбор причин третьего порядка;
- 5) ранжирование факторов по их значимости и выбор наиболее важных.

Тест. Расположите технологические стадии процесса принятия управленческих решений в соответствии с их логической последовательностью:

- 1) идентификация проблемы;
- 2) выбор альтернативы;
- 3) анализ ситуации;
- 4) разработка альтернатив в организациях.

Вариант 7.

Тема. Групповая динамика и проблемы лидерства в организациях.

1. Понятие «групповая динамика», ее значение для обеспечения эффективности деятельности организации. Методы формирования рабочих групп.

Для конкретной организации приведите примеры формирования и использования рабочих групп. Опишите имевшие место проблемы – конфликты, неформальные отношения, неэффективные коммуникации, отсутствие мотивации и пр. Укажите пути их решения.

2. Понятия «лидер», «лидерство». Значение лидера в организации. Теории лидерства.

Оцените руководителя конкретной организации на наличие лидерских качеств и лидерское поведение. Как лидерство влияет на эффективность управления организацией?

Задача. У компании «Всегда вперед» наступили кризисная ситуация, что негативно сказывается на работе команды топ-менеджеров и на финансовых показателях. Директор решает для сплочения и «встряски» команды принять участие в региональных соревнованиях «на выживание» с большим призовым фондом. Но половина топ-менеджеров наотрез отказалась принимать участие в соревнованиях даже под страхом увольнения, остальные нехотя согласились. В итоге команда пришла к финишу предпоследней. Что, на ваш взгляд, помешало им прийти первыми? Как это повлияет на сплоченность команды? Какие уроки можно извлечь из данной ситуации?

Тест. Конформизм членов команды является:

- 1) положительным явлением, приводящим к единению и отсутствию конфликтов;
- 2) отрицательным явлением, приводящим к групповым ошибкам;
- 3) верно и то, и другое утверждение;
- 4) неверно ни то, ни другое утверждение

Вариант 8.

Тема. Информационное обеспечение менеджмента организаций.

1. Понятие «коммуникации», их назначение в организации. Виды и процесс коммуникаций.

На примере конкретной организации, отобразив ее структуру и указав субъектов деловой среды, покажите внутренние и внешние коммуникации. Текстом сделайте их описание.

2. Понятие «информационные технологии», их применение в коммуникациях.

На примере конкретной организации опишите назначение, функциональные возможности применяемых информационных технологий. Представьте скриншот (экранный копию) интерфейса одной программы, опишите его функционал.

Задача. Интернет-магазин реализует канцелярские товары с доставкой. Потребителями являются организации и физические лица. Продажи осуществляются на условиях предоплаты. Доставку товаров осуществляют курьеры. По возрасту – это молодые сотрудники.

В день магазин получает по семь-восемь жалоб на некачественное обслуживание, недоставку, задержку, некомплект и т.д. Но получить достоверную информацию от курьеров в индивидуальной беседе невозможно – по их рассказу обслуживание клиентов всегда осуществляется качественно.

Такая проблема приводит к отказу клиентов от услуг фирмы и, соответственно, ухудшению показателей деятельности. Смена персонала результатов не дает. Как обеспечить релевантную информацию по доставке товара? Какие способы решения проблемы можно предложить?

Тест.

Расположите стадии коммуникационного процесса в соответствии с их реальной логической последовательностью:

- 1) кодирование информации и формирование сообщения;
- 2) интерпретация сообщения и формирование ответа;
- 3) декодирование и восприятие информации;
- 4) передача ответа;
- 5) формирование идеи;
- 6) выбор канала связи и передача сообщения

Вариант 9.

Тема. Управление развитием организации

1. Стратегическое управление организацией: понятие, назначение, структура.

На примере конкретной организации опишите элементы стратегического управления: миссию, стратегические цели, стратегии. Укажите, кто в организации занимается разработкой системы стратегического менеджмента.

2. Инжиниринг бизнес-процессов: понятие, содержание, назначение.

На примере конкретной организации выполните типологию организационных процессов: основные, вспомогательные, обслуживающие.

Тест.

Процесс развития организации – это:

- 1) деятельность с целью сохранения ее как системы путем обмена ресурсами с внешней средой;
- 2) деятельность по преобразованию организации с целью приспособления ее к изменившимся условиям внешней среды;
- 3) процесс следования за лидером в конкурентной борьбе;
- 4) производственная деятельность организации.

ОБЩИЙ КРИТЕРИЙ ОЦЕНКИ РАБОТЫ	A (90-100%)	Работа (письменный ответ) полностью отвечает целям/задачам обучения по данному курсу.
	B (82-89%)	Работа (письменный ответ) в основном отвечает целям/задачам обучения по данному курсу.
	C (75-81%)	Работа (письменный ответ) отвечает отдельным целям/задачам обучения по данному курсу, однако имеет серьезные недостатки в отношении остальных целей/задач.
	D (67-74%)	Работа (письменный ответ) не отвечает большинству или всем целям/задачам обучения по данному курсу.
	E (60-66%)	Работа (письменный ответ) совершенно не соответствует/противоречит целям данного курса; и/или не достигла их.
	F (менее 60 %)	Работа не представлена

УСТНЫЙ ОТВЕТ / ДОКЛАД	A (90-100%)	Самостоятельное и оригинальное осмысление материала; ясное и убедительное рассуждение; мощный и убедительный анализ.
	B (82-89%)	Четкость логики и анализа, некоторая оригинальность в осмыслении материала, в целом работа хорошо аргументирована и убедительна.
	C (75-81%)	Удовлетворительное построение и анализ при отсутствии оригинальности или критического осмысления материала.
	D (67-74%)	Логика слабая, оригинальность отсутствует и/или материал недостаточно критически осмыслен.
	E (60-66%)	Логика крайне слабая, отсутствует или неадекватна выбранной теме.
	F (менее 60%)	Устный ответ отсутствует
РЕШЕНИЕ КЕЙСОВ	A (90-100%)	Обучающийся проявил активное участие в решении задания. Обучающийся активно сотрудничал с коллегами в процессе поиска и выбора решения. Было найдено несколько решений, из которых выбрано наиболее эффективное. Выбор оптимального решения четко аргументирован.
	B (82-89%)	Обучающийся проявил достаточно активное участие в решении задания. Обучающийся довольно активно сотрудничал с коллегами в процессе поиска и выбора решения. Было найдено несколько решений, из которых выбрано наиболее эффективное. Выбор оптимального решения в целом четко аргументирован.
	C (75-81%)	Обучающийся сотрудничал с коллегами в процессе поиска и выбора решения, однако инициативы не проявлял. Было найдено минимальное количество (2-3) решений, из которых выбрано оптимальное без четкой аргументации.
	D (67-74%)	Обучающийся сотрудничал с коллегами в процессе поиска и выбора решения, однако инициативы не проявлял. Было сформулировано одно решение, эффективность которого не была подтверждена четкими аргументами.
	E (60-66%)	Обучающийся пассивно отнесся к заданию. Было сформулировано одно решение, эффективность которого не была подтверждена никакими аргументами.
	F (менее 60%)	Решение не было представлено
ТЕСТИРОВАНИЕ	A (90-100%)	Проявлено абсолютно уместное и точное применение широкого спектра общих умений, предусмотренных данным курсом и заданием.
	B (82-89%)	Проявлено владение достаточно широким спектром соответствующих умений.
	C (75-81%)	Проявлено владение удовлетворительным спектром соответствующих умений.
	D (67-74%)	Использованы отдельные общие умения; они применяются слабо или неадекватно.

	Е (60-66%)	Работа показывает недостаточную компетентность в области общих умений; крайне слабая работа.
	Ф (менее 60 %)	Ответ менее, чем на 60% контрольных тестовых заданий.

1.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация осуществляется в форме экзамена во 2 семестре.

В качестве средств, используемых на промежуточной аттестации, предусматривается:

Вопросы к экзамену

1.3. Типовые задания для проведения промежуточной аттестации

Вопросы к экзамену

1. Менеджмент как особый тип научно-практического управления. Предмет и объект изучения дисциплины.
2. Особенности трансформации менеджмента в российскую экономику.
3. Эволюция развития управленческой мысли в России.
4. Исторический аспект в изучении менеджмента.
5. Имидж и основные качества современного менеджера.
6. Роль менеджера в организации.
7. Основные характеристики в системе менеджмента. Понятие статики и динамики в системе управления.
8. Организация в менеджменте как сложная динамическая, социально-управляемая система.
9. Основные принципы классической школы научного управления Ф. Тейлора.
10. Административные принципы управления А. Файоля.
11. Гуманистическое направление Э. Мэйо.
12. Основные направления и тенденции развития современного менеджмента.
13. Менеджмент как программно-целевое управление. Классификация целей организации. Требования, предъявляемые к целям.
14. Понятие дерева целей организации. Правила построения дерева целей.
15. Менеджмент как стратегическое управление. Понятие и определение стратегии в менеджменте.
16. Основные базовые стратегии в менеджменте и их характеристика.
17. Портфельные стратегии. Пути образования портфелей.
18. Деловые (конкурентные) стратегии в менеджменте.
19. Понятие конкурентного преимущества и конкурентной позиции организации. Преодоление рыночных барьеров.
20. Функциональные стратегии. Роль руководителя в реализации функциональных стратегий.
21. Стратегия развития организации. Организационные изменения в менеджменте.
22. Понятие внешней и внутренней среды в системе менеджмента. Классификация факторов.

23. Понятие жизненного цикла организации. Этапы жизненного цикла организации в менеджменте и их характеристика.
24. Понятие организации в менеджменте. Определение организации. Требования к организациям.
25. Организации и синергетический эффект. Понятие синергизма.
26. Основные принципиальные модели организаций в менеджменте и их характеристика (классическая бюрократическая модель, ситуационные модели, модели предпринимательского типа).
27. Проектирование организаций. Проблемы проектирования.
28. Классификация стилей управления и их характеристика.
29. Лидерство в менеджменте. Проблемы лидерства.
30. Мотивация как функция менеджмента.
31. Содержательные теории мотивации.
32. Процессуальные теории мотивации.
33. Функциональное содержание менеджмента. Понятие общих и специфических функций.
34. Планирование как важнейшая функция. Понятие определение, значение. Понятие бизнес-планирования.
35. Организация как функция, ее определение и значение.
36. Управленческий контроль и координирование: сущность, значение, определение.
37. Понятие системы менеджмента качества.
38. Полномочия и ответственность в менеджменте. Делегирование полномочий.
39. Управленческие решения в менеджменте. Понятие, значение, определение.
40. Процедура подготовки и принятия управленческих решений. Примеры и правила построения.
41. Понятие организационной технологии в менеджменте.
42. Организационная структура управления. Понятие, определение, значение. Влияние организационной структуры на эффективность менеджмента.
43. Типология организационных структур управления и их характеристика.
44. Понятие вертикальных и горизонтальных связей.
45. Проектирование организационных структур управления. Проблемы проектирования.
46. Системный подход в менеджменте. Основные характеристики организации как системы.
47. Ситуационный подход в менеджменте. Факторы, влияющие на ситуационное управление.
48. Процессный подход. Понятие бизнес-процессов в менеджменте.
49. Инновационный менеджмент. Особенности инновационных организаций.
50. Эффективность менеджмента организаций.

Пример экзаменационного билета

1. Принципы и функции управленческого решения.
2. Раскройте понятие «управленческая проблема». Приведите примеры.

3. В основе концепции Ф. Тейлора лежат принципы научного менеджмента. Можно ли предположить, что данная концепция стала основой методологии усовершенствования ручного труда? Обоснуйте свой ответ.

Шкала оценки:

1 вопрос – от 0 - 30%;

2 вопрос – от 0 – 30%,

3 вопрос – от 0 – 40%.

2. Критерии оценки по дисциплине

Описание работ	Максимальное количество баллов
1. Посещение занятий/активность на занятиях	Не оценивается
2. Выполнение форм текущего контроля успеваемости:	
Доклад	10
Решение кейсов	20
Тест	20
Итого текущий контроль:	50
Промежуточная аттестация	50
Итого по всем формам контроля:	100

Оценка знаний студентов осуществляется в соответствии с Положением об академическом рейтинге обучающихся по следующей системе:

Оценка по пятибалльной шкале	Рейтинговая оценка, %	Европейская оценка
«Отлично» (5)	90-100 %	A
«Хорошо» (4)	82-89 %	B
	75-81 %	C
«Удовлетворительно» (3)	67-74 %	D
	60-66 %	E
«Неудовлетворительно» (2)	Менее 60 %	F

Итоговая рейтинговая оценка по дисциплине рассчитывается следующим образом:

$0,5 \cdot \text{итоговая оценка за работу в семестре} + 0,5 \cdot \text{оценка за экзамен.}$

**Лист регистрации внесенных изменений
в рабочую программу дисциплины «Теория менеджента»**

основной профессиональной образовательной программы
направленность (профиль) Менеджмент в креативных индустриях
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Рабочая программа дисциплины актуализирована на 20___/20___ уч. год.

Протокол заседания факультета № ___ от «___» _____ 20___ года.

Рабочая программа дисциплины актуализирована на 20___/20___ уч. год.

Протокол заседания факультета № ___ от «___» _____ 20___ года.

Рабочая программа дисциплины актуализирована на 20___/20___ уч. год.

Протокол заседания факультета № ___ от «___» _____ 20___ года.

Рабочая программа дисциплины актуализирована на 20___/20___ уч. год.

Протокол заседания факультета № ___ от «___» _____ 20___ года.