

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 16.05.2026 13:29:08  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.01.19 Эффективное руководство**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

**38.03.02 Менеджмент**

(код, наименование направления подготовки/специальности)

**Маркетинг**

(наименование образовательной программы)

**очно-заочная**

---

(форма обучения)

Год набора - 2026

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Агаркова Наталья Валериевна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и логистики

**Заведующий кафедрой:**

Попова Татьяна Александровна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой маркетинга и логистики

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.19 «Эффективное руководство» одобрена на заседании кафедры маркетинга и логистики факультета Менеджмента Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 6 от «03» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объём и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЁННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Эффективное руководство» (Б1.В.01.19) обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
А/01.6 Подготовка к проведению маркетингового исследования	ПК-1	Способен к подготовке к проведению маркетинговых исследований	ПК-1.1	Выявляет проблемы и формулирует цели исследования	ПК-1.1. 3-1 <b>Знает</b> основы менеджмента ПК-1.1. 3-9 <b>Знает</b> основы психологии общения с клиентами, конфликтологии и командной работы ПК-2.3. 3-6 <b>Знает</b> правила, нормы и основные принципы этики делового общения
	ПК-2	Способен разрабатывать маркетинговые рекомендации на основе результатов исследований	ПК-2.3	Готовит отчёты и рекомендации по результатам маркетинговых исследований	

\* Дисциплина формирует компетенции частично.

\*\* Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе.

## 2. ОБЪЁМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Эффективное руководство» (Б1.В.01.19) относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, блока Б1 образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Маркетинг»).

Общий объём дисциплины составляет 3 зачётные единицы / 108 академических часов, в том числе:

- контактная работа обучающихся с преподавателем — 41 академических часов,
- из них:
- занятия лекционного типа — 16 академических часов;
  - занятия семинарского типа (практические занятия) — 16 академических часов;
  - контактная работа на аттестацию в период экзаменационной сессии (КатТЭк) — 9 академических часов;
  - самостоятельная работа обучающихся — 67 академических часов.

Дисциплина реализуется в 8 семестре. Форма промежуточной аттестации — зачёт с оценкой.

Дисциплина опирается на знания, умения и навыки, сформированные в ходе освоения следующих дисциплин: «Основы менеджмента», «Маркетинговые исследования», «Организационное поведение», «Управление персоналом».

Дисциплина является завершающей в блоке профессиональных дисциплин и ориентирована на интеграцию управленческих и маркетинговых компетенций выпускника.

# 1. Содержание и структура дисциплины

## 1.1. Структура дисциплины

*Очная/очно-заочная/заочная форма обучения (оставить нужное)*

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
	<b>Раздел 1. теоретико-методологические основы эффективного руководства</b>														
Тема 1.1	Эволюция теорий руководства: от управления к лидерству	11	2			-							9	Опрос	
Тема 1.2	Функции руководителя и система управленческой деятельности	11	2			2							7	Опрос	
Тема 1.3	Стили руководства и эффективность управления	11	2			2							7	КТ-1 (тест)	
	<b>раздел 2. Диагностика проблем и целеполагание в управленческой деятельности</b>														
Тема 2.1	Методология выявления проблем в управленческой деятельности	11	2			2							7	Опрос	

Тема 2.2	Технологии анализа проблемных ситуаций	11	2			2						7	КТ-2 (кейс)
Тема 2.3	Постановка целей и задач исследования	11	2			2						7	Опрос
	<b>раздел 3. Прикладные аспекты руководства в маркетинговой деятельности</b>												
Тема 3.1	Управление маркетинговыми проектами и командами	11	2			2						7	Опрос
Тема 3.2	Управленческие решения в маркетинге: разработка и принятие	11	2			2						7	КТ-3 (эссе)
Тема 3.3	Оценка эффективности руководства и контроль реализации решений	11	-			2						9	Опрос
Промежуточная аттестация		9								9			Зачёт с оценкой
<b>ИТОГО</b>		108	16			16				9		67	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

## 3.2. Содержание дисциплины

### РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДСТВА

#### **Тема 1.1. Эволюция теорий руководства: от управления к лидерству (ПК-1.1)**

Понятие руководства и лидерства: соотношение и взаимосвязь. Исторические этапы развития теорий управления: научный менеджмент (Ф. Тейлор, Г. Гант), классическая административная школа (А. Файоль), школа человеческих отношений (Э. Мэйо). Поведенческие теории лидерства: теория «X» и «Y» Д. МакГрегора, решётка лидерства Блейка–Моутона. Ситуационные теории лидерства: модель Фидлера, теория жизненного цикла Херси–Бланшара. Трансформационное и транзакционное лидерство. Современные концепции руководства: слуга-лидер, лидерство на основе ценностей, цифровое лидерство. Специфика руководства в маркетинговой среде.

#### **Тема 1.2. Функции руководителя и система управленческой деятельности (ПК-1.1, ПК-2.3)**

Классические функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль. Современный взгляд на функции руководителя: стратегическое мышление, коммуникация, развитие сотрудников, управление изменениями. Роли менеджера по Г. Минцбергу: межличностные, информационные, роли, связанные с принятием решений. Управленческий цикл и его особенности в маркетинговой деятельности. Делегирование полномочий: принципы, барьеры, эффективные практики. Тайм-менеджмент руководителя. Система управленческой документации и отчётности в маркетинговом подразделении.

#### **Тема 1.3. Стили руководства и эффективность управления (ПК-1.1)**

Классификация стилей руководства: авторитарный, демократический, либеральный (К. Левин). Ситуационная эффективность стилей управления. Адаптивное руководство: диагностика зрелости сотрудников. Сไตล์ руководства и организационная культура. Влияние стиля на мотивацию и результативность команды. Диагностика собственного стиля руководства: инструменты самооценки. Особенности выбора стиля в кризисных ситуациях и в условиях высокой неопределённости. Гендерные и культурные аспекты стилей руководства.

#### **Тема 1.4. Управленческие компетенции современного руководителя-маркетолога (ПК-1.1, ПК-2.3)**

Понятие управленческой компетенции. Модели компетенций руководителя. Профессиональные компетенции директора по маркетингу и руководителя маркетингового проекта. Аналитические, коммуникативные и организационные компетенции. Soft skills и hard skills в управленческой деятельности маркетолога. Эмоциональный интеллект руководителя (Д. Гоулман). Компетенции в сфере цифрового маркетинга и управления данными. Методы оценки и развития управленческих компетенций: 360°, ассесмент-центр, коучинг, менторинг.

## **РАЗДЕЛ 2. ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ И ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **Тема 2.1. Методология выявления проблем в управленческой деятельности (ПК-1.1)**

Понятие управленческой проблемы. Типология проблем: структурированные и неструктурированные, операционные и стратегические. Симптомы и причины проблем: методология разграничения. Технология выявления проблем: наблюдение, анализ показателей, аудит процессов, обратная связь от клиентов. Проблемы в маркетинговой деятельности: снижение доли рынка, неэффективность каналов коммуникации, дисфункции команды. Методы сбора информации для диагностики: интервью, опросы, анализ документов, наблюдение. Этика диагностики управленческих проблем.

### **Тема 2.2. Технологии анализа проблемных ситуаций (ПК-1.1)**

Метод «5 почему» (5 Whys): алгоритм применения и ограничения. Диаграмма Исикавы (причинно-следственная диаграмма): построение и анализ. SWOT-анализ как инструмент диагностики управленческих ситуаций. GAP-анализ: выявление разрывов между текущим и целевым состоянием. Анализ силовых полей (К. Левин): движущие и сдерживающие силы. Дерево проблем: структурирование причинно-следственных связей. Применение инструментов диагностики в маркетинговых кейсах. Формирование проблемного поля исследования.

### **Тема 2.3. Постановка целей и задач исследования (ПК-1.1, ПК-2.3)**

Целеполагание в управленческой деятельности. Технология SMART: специфичность, измеримость, достижимость, релевантность, временные рамки. OKR (Objectives and Key Results): применение в маркетинговом управлении. Декомпозиция целей: от стратегических к операционным. Формулирование гипотез исследования. Определение объекта и предмета исследования. Обоснование актуальности и практической значимости исследования. Типичные ошибки при постановке целей и задач управленческого исследования. Согласование целей исследования с задачами организации.

## **РАЗДЕЛ 3. ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ РУКОВОДСТВА В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **Тема 3.1. Управление маркетинговыми проектами и командами (ПК-1.1, ПК-2.3)**

Специфика маркетинговых проектов. Жизненный цикл проекта: инициация, планирование, исполнение, мониторинг, завершение. Методологии управления проектами: Waterfall, Agile, Scrum в маркетинге. Формирование и управление проектной командой: роли, ответственность, коммуникации. Матрица RACI: распределение ответственности. Управление рисками маркетингового проекта. Инструменты планирования: диаграмма Ганта, дорожная карта. Мотивация команды в условиях проектной деятельности. Особенности управления распределёнными командами в условиях гибридного формата работы.

### **Тема 3.2. Управленческие решения в маркетинге: разработка и принятие (ПК-1.1, ПК-2.3)**

Классификация управленческих решений в маркетинге: стратегические, тактические, операционные. Процесс разработки и принятия управленческих решений. Рациональные и

ограниченно-рациональные модели принятия решений. Методы групповых решений: мозговой штурм, метод Дельфи, номинальная групповая техника. Использование данных маркетинговых исследований при принятии решений. Типичные когнитивные искажения при принятии решений. Структура управленческого отчёта с рекомендациями. Оформление и презентация управленческих решений руководству. Правовые и этические аспекты управленческих решений в маркетинге.

### **Тема 3.3. Оценка эффективности руководства и контроль реализации решений (ПК-1.1, ПК-2.3)**

Понятие эффективности руководства: критерии и показатели. KPI руководителя маркетингового подразделения. Система сбалансированных показателей (BSC) в маркетинге. Контроль как функция управления: виды, методы и инструменты. Мониторинг реализации управленческих решений. Методы оценки эффективности маркетинговых мероприятий: ROI, ROMI, NPS. Управленческая отчётность: виды, форматы, периодичность. Подготовка аналитических отчётов и рекомендаций по результатам маркетинговых исследований для руководства. Корректирующие действия при отклонении от плана.

## **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине (*наименование*) входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74			B	P/ Passed
60-69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

#### **4. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам**

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.19 «Эффективное руководство» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: устный опрос, тестирование, кейс-задание, эссе.

#### **5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля (вне контрольных точек)**

##### **Тема 1.1. Эволюция теорий руководства: от управления к лидерству**

Вопросы для опроса:

1. В чём принципиальное различие между понятиями «руководитель» и «лидер»?
2. Назовите основные концепции поведенческих теорий лидерства и охарактеризуйте их.
3. Каковы ограничения ситуационных теорий лидерства при применении в маркетинговой среде?
4. Что такое трансформационное лидерство и чем оно отличается от транзакционного?

##### **Тема 1.2. Функции руководителя и система управленческой деятельности**

Вопросы для опроса:

1. Перечислите и охарактеризуйте классические функции управления по А. Файолю.

2. Какие роли менеджера по Г. Минцбергу наиболее актуальны для руководителя маркетингового подразделения?
3. Каковы основные принципы эффективного делегирования полномочий?
4. Как тайм-менеджмент руководителя влияет на результативность маркетинговой команды?

### **Тема 1.3. Стили руководства и эффективность управления**

Вопросы для опроса:

1. Охарактеризуйте авторитарный, демократический и либеральный стили руководства (К. Левин).
2. Как выбор стиля руководства зависит от уровня зрелости сотрудников?
3. Приведите примеры ситуаций, в которых каждый стиль руководства является наиболее эффективным.

### **Тема 1.4. Управленческие компетенции современного руководителя-маркетолога**

Вопросы для опроса:

1. Что такое модель компетенций руководителя? Из каких элементов она состоит?
2. Каков вклад эмоционального интеллекта в эффективность управленческой деятельности?
3. Какие методы используются для оценки управленческих компетенций в организации?

### **Тема 2.1. Методология выявления проблем в управленческой деятельности**

Вопросы для опроса:

1. Как разграничить симптомы и причины управленческой проблемы?
2. Какие методы сбора информации применяются при диагностике проблем в маркетинговом подразделении?
3. Приведите примеры типичных управленческих проблем в маркетинговой деятельности.

### **Тема 2.2. Технологии анализа проблемных ситуаций**

Контрольные задания:

1. Составьте диаграмму Исикавы для следующей ситуации: снижение конверсии на сайте компании на 30% за последний квартал.
2. Примените метод «5 почему» для анализа проблемы: клиенты уходят к конкурентам после первой покупки.
3. Проведите GAP-анализ для маркетингового подразделения с долей рынка 8% при целевом показателе 15%.

### **Тема 2.3. Постановка целей и задач исследования**

Контрольные задания:

1. Сформулируйте цель маркетингового исследования по технологии SMART для следующей ситуации: компания планирует выход на рынок B2B-услуг.
2. Разработайте систему OKR для маркетингового подразделения на ближайший квартал.

3. Определите объект, предмет, цель и задачи исследования по заданной проблемной ситуации.

### **Тема 3.1. Управление маркетинговыми проектами и командами**

Вопросы для опроса:

1. В чём преимущества применения Agile-методологий в управлении маркетинговыми проектами?
2. Как матрица RACI помогает избежать конфликтов ответственности в проектной команде?
3. Назовите ключевые риски маркетингового проекта и способы управления ими.

### **Тема 3.2. Управленческие решения в маркетинге: разработка и принятие**

Кейс-задание:

Руководитель отдела маркетинга крупного ритейлера получил данные маркетингового исследования, свидетельствующие о снижении лояльности покупателей целевого сегмента (18–35 лет) на 22% за год. Бюджет на коррекцию стратегии ограничен. На основе предложенных данных разработайте управленческое решение, обоснуйте его структуру и подготовьте проект отчёта с рекомендациями для генерального директора.

### **Тема 3.3. Оценка эффективности руководства и контроль реализации решений**

Контрольные задания:

1. Разработайте систему KPI для директора по маркетингу компании FMCG (не менее 7 показателей с указанием целевых значений и периодичности измерения).
2. Составьте структуру управленческого отчёта о результатах рекламной кампании для руководства компании.

5.3 Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

### **Контрольные точки и распределение весовых коэффициентов**

Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три контрольные точки. Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках контрольной точки составляет 100 баллов.

Наименование контрольной точки	Макс. баллов за работу в рамках КТ	Коэффициент веса КТ	Результат КТ, участвующий в формировании итоговой оценки
КТ-1 (тестирование по Разделу 1)	100	0,20	20
КТ-2 (кейс по Разделу 2)	100	0,20	20
КТ-3 (эссе по Разделу 3)	100	0,20	20
<b>Итого:</b>	×	<b>0,60</b>	<b>60</b>

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

#### **5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:**

##### **КТ-1. Тематика: Раздел 1 (Темы 1.1–1.4). Форма: тестирование**

Тестовые задания закрытого типа (выбор одного правильного ответа):

1. Кто из учёных является автором теории «X» и «Y»?
  - а) Ф. Тейлор;
  - б) Д. МакГрегор;
  - в) Э. Мэйо;
  - г) А. Файоль.
2. Какой стиль руководства по К. Левину предполагает максимальное вовлечение сотрудников в принятие решений?
  - а) авторитарный;
  - б) либеральный;
  - в) демократический;
  - г) директивный.
3. Что из перечисленного относится к информационным ролям менеджера по Г. Минцбергу?
  - а) предприниматель;
  - б) монитор;
  - в) лидер;
  - г) переговорщик.
4. Согласно модели Херси–Бланшара, при работе с высокомотивированным, но неопытным сотрудником руководителю следует применять стиль:
  - а) делегирующий;
  - б) поддерживающий;
  - в) директивный;
  - г) коучинговый.
5. Какой инструмент используется для оценки компетенций руководителя по принципу «360 градусов»?
  - а) оценка непосредственным руководителем;
  - б) самооценка;

- в) комплексная обратная связь от всего окружения;
- г) тестирование профессиональных знаний.

### **КТ-2. Тематика: Раздел 2 (Темы 2.1–2.3). Форма: кейс-задание**

Кейс: Маркетинговый директор компании «ТехноТренд» (производитель бытовой техники) обнаружил следующие проблемы: доля рынка снизилась с 12% до 8% за два года; количество жалоб клиентов на обслуживание выросло на 40%; рекламный бюджет используется в полном объёме, однако узнаваемость бренда среди целевой аудитории (25–45 лет) снизилась на 15%; текучесть персонала в отделе маркетинга составила 35% за год.

Задание:

1. Применяя метод «5 почему» и диаграмму Исикавы, выявите и систематизируйте причины указанных проблем.
2. Проведите GAP-анализ по ключевым показателям.
3. Сформулируйте по технологии SMART не менее трёх целей исследования по выявленным проблемам.
4. Определите дерево задач исследования, направленного на решение одной из выявленных проблем.

### **КТ-3. Тематика: Раздел 3 (Темы 3.1–3.3). Форма: эссе**

Тематика эссе (на выбор студента):

1. Трансформация роли руководителя маркетингового подразделения в условиях цифровизации бизнеса.
2. Agile-руководство как инструмент повышения эффективности маркетинговых команд.
3. Принятие управленческих решений в маркетинге в условиях неопределённости: методы и практики.
4. KPI-система руководителя маркетинга: проектирование и внедрение.
5. Роль управленческой отчётности в обеспечении эффективности маркетинговой деятельности.

Требования к эссе: объём — 1500–2000 слов; структура — введение, основная часть (не менее 3 аргументированных тезисов), заключение; оформление в соответствии с требованиями ГОСТ Р 7.0.5–2008.

## **5.5. Критерии оценивания контрольных точек**

### **Критерии оценивания КТ-1 (тестирование):**

Каждый правильный ответ оценивается в 20 баллов. Итоговый балл = количество правильных ответов × 20. Ключи правильных ответов хранятся в ФОС.

### Критерии оценивания КТ-2 (кейс-задание):

Критерий	Баллы	Описание
Полнота и качество диагностики проблем	0–30	Выявлены все ключевые причины, корректно применены инструменты анализа (5Why, Исикава)
Качество GAP-анализа	0–20	Чётко определены разрывы, предложены обоснованные целевые показатели
Корректность формулировки целей по SMART	0–30	Все цели соответствуют критериям SMART, релевантны выявленным проблемам
Логика и структура дерева задач	0–20	Задачи декомпозированы корректно, прослеживается связь с целью исследования
<b>Итого:</b>	<b>100</b>	

### Критерии оценивания КТ-3 (эссе):

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	14-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
	7-13	Поверхностное описание без конкретных примеров
	0-6	Тема раскрыта минимально или не раскрыта вовсе
Грамотность изложения	14-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
	7-13	Правила грамматики, орфографии и пунктуации соблюдены частично, но они не влияют на понимание текста
	0-6	Многочисленные ошибки, затрудняющие восприятие текста
Стилистика	14-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность

	7-13	Стиль изложения в целом единый, но есть отдельные нарушения лаконичности или точности формулировок
	0-6	Несоответствие стиля теме, размытые формулировки, избыточность текста
Логика изложения	14-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
	7-13	Есть небольшие нарушения логики изложения, некоторые аргументы слабо связаны с выводами
	0-6	Нарушена последовательность изложения, отсутствует логическая связь между частями текста
Оригинальность	14-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
	7-13	Частично оригинальные идеи, но присутствуют элементы шаблонного мышления
	0-6	Отсутствие оригинальности, использование шаблонных решений и подходов
<b>Итого максимально:</b>	<b>100</b>	

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачёта с оценкой в 8 семестре. Зачёт с оценкой проводится по двухуровневой схеме: письменное задание (тест + практическое задание) и устное собеседование с преподавателем.

### **6.2. Типовые оценочные материалы для самоподготовки к промежуточной аттестации**

Типовые проверочные задания для самоподготовки к зачёту с оценкой:

#### **По Разделу 1 (ПК-1.1):**

Вопросы открытого типа:

1. Охарактеризуйте основные этапы развития теорий руководства — от научного менеджмента до современных концепций цифрового лидерства.
2. Раскройте содержание ситуационной модели лидерства Херси–Бланшара. Каковы условия её применения в управлении маркетинговыми командами?
3. Что такое модель управленческих компетенций и как она используется для оценки и развития руководителей?
4. Сравните стили руководства по К. Левину: в каких условиях каждый из них является наиболее результативным?

#### **По Разделу 2 (ПК-1.1):**

Вопросы открытого типа:

1. Опишите алгоритм применения метода «5 почему» на примере конкретной маркетинговой проблемы.
2. В чём заключается технология SMART-целеполагания? Каковы типичные ошибки при постановке целей?
3. Объясните различие между объектом и предметом управленческого исследования, приведите примеры.

#### **По Разделу 3 (ПК-1.1, ПК-2.3):**

Вопросы открытого типа:

1. Каковы особенности применения Agile-методологий в управлении маркетинговыми проектами по сравнению с традиционным (Waterfall) подходом?
2. Опишите структуру управленческого отчёта с рекомендациями по результатам маркетингового исследования.
3. Какие показатели (KPI) целесообразно использовать для оценки эффективности руководителя маркетингового подразделения? Обоснуйте свой ответ.

Практические задания к зачёту:

1. По предложенной ситуации (выдаётся на зачёте) выявите управленческую проблему, сформулируйте цель и задачи исследования по технологии SMART, выберите и обоснуйте метод анализа.
2. Разработайте структуру управленческого отчёта с рекомендациями для директора по предложенному кейсу маркетингового исследования.

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

### 6.4. Дополнительные материалы и оборудование

При проведении зачёта с оценкой обучающимся разрешается использование нормативных правовых актов РФ в сфере рекламы, маркетинга и защиты конкуренции (Федеральный закон «О рекламе», Федеральный закон «О защите конкуренции»), а также калькулятора при выполнении расчётных заданий.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **7.1. Общие рекомендации по организации самостоятельной работы**

При освоении дисциплины «Эффективное руководство» рекомендуется следующая последовательность действий обучающегося:

1. Перед каждой лекцией ознакомиться с темой по рекомендованному учебнику, выписать ключевые понятия и вопросы.
2. На лекции фиксировать ключевые тезисы, схемы, примеры; после лекции дополнить конспект материалами из списка литературы.
3. При подготовке к практическому занятию изучить кейс или задание, предложенное преподавателем, подготовить аргументированную позицию.
4. Для подготовки к контрольным точкам использовать типовые оценочные материалы из данной РПД, а также ФОС дисциплины (в части, открытой для самоподготовки).
5. Для подготовки к зачёту с оценкой систематически повторять материал по всем трём разделам, выполнять практические задания, анализировать ошибки.

### **7.2. Рекомендации по работе с литературой**

При изучении теоретических тем рекомендуется начинать с учебников из списка основной литературы, затем углублять знания с помощью монографий и научных статей из дополнительного списка. При анализе зарубежных источников рекомендуется обращать особое внимание на культурный контекст и специфику применения концепций в российских условиях.

### **7.3. Рекомендации по написанию эссе**

Эссе должно отражать самостоятельную аналитическую позицию автора. Структура эссе: введение с обозначением проблемы и авторской позиции (10–15% объёма), основная часть с тезисами, аргументами и примерами (70–75% объёма), заключение с выводами (10–15% объёма). Ссылки на источники оформляются по ГОСТ Р 7.0.5–2008. Обязательное требование — использование не менее 5 источников, в том числе не менее 2 актуальных (за последние 5 лет).

### **7.4. Рекомендации по выполнению кейс-заданий**

При работе с кейсом рекомендуется соблюдать следующую последовательность: внимательное чтение ситуации и выявление ключевых фактов; идентификация центральной проблемы; применение аналитических инструментов (5Why, Исикава, SWOT, GAP); формулирование альтернативных решений; выбор и обоснование оптимального решения; подготовка рекомендаций в формате управленческого отчёта.

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы (методические указания, примеры кейсов, шаблоны управленческих отчётов) размещены в СДО РАНХиГС в разделе дисциплины.

## 8. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ»

### 8.1. Основная литература

1. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд. — М. : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 656 с. — ISBN 978-5-9776-0130-8. — Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru> [ЭБС «Юрайт»].
2. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. — 3-е изд. — М. : Юрайт, 2022. — 566 с. — ISBN 978-5-534-00907-3. — Режим доступа: <https://urait.ru> [ЭБС «Юрайт»].
3. Резник, С. Д. Персональный менеджмент : учебник / С. Д. Резник. — 5-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2023. — 559 с. — ISBN 978-5-16-018247-4. — Режим доступа: <https://www.infra-m.ru> [ЭБС «Инфра-М»].
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор ; пер. с англ. — 14-е изд. — СПб. : Питер, 2021. — 1040 с. — ISBN 978-5-4461-1705-7.

### 8.2. Дополнительная литература

5. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман ; пер. с англ. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 512 с. — ISBN 978-5-00146-671-5.
6. Кови, С. Лидерство, основанное на принципах / С. Кови ; пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2021. — 312 с. — ISBN 978-5-9614-7124-2.
7. Катценбах, Дж. Мудрость команд / Дж. Катценбах, Д. Смит ; пер. с англ. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2022. — 384 с.
8. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2022. — 512 с. — ISBN 978-5-4461-1863-4.
9. Нортон, Д. Сбалансированная система показателей / Д. Нортон, Р. Каплан ; пер. с англ. — М. : Олимп-Бизнес, 2021. — 320 с.
10. Романов, А. А. Маркетинговые исследования : учебник и практикум / А. А. Романов, В. А. Шереметьева. — 2-е изд. — М. : Юрайт, 2023. — 422 с. — Режим доступа: <https://urait.ru> [ЭБС «Юрайт»].

### 8.3. Нормативные правовые документы

11. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе» (ред. от 14.07.2022). — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
12. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (ред. от 29.12.2022). — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
13. ГОСТ Р 7.0.5–2008. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления. — М. : Стандартинформ, 2009.

### 8.4. Интернет-ресурсы

14. Harvard Business Review (русскаяязычная версия) — <https://hbr-russia.ru> — электронный журнал по вопросам управления и маркетинга.

15. E-library.ru — Научная электронная библиотека — <https://elibrary.ru> — доступ к российским научным публикациям.
16. КиберЛенинка — <https://cyberleninka.ru> — открытый доступ к научным статьям по менеджменту и маркетингу.
17. JSTOR — <https://www.jstor.org> — архив зарубежных научных журналов по менеджменту и лидерству.
18. Консультант Плюс — <https://www.consultant.ru> — база нормативных правовых актов.
19. РАНХиГС — официальный сайт — <https://www.ranepa.ru> — доступ к электронным образовательным ресурсам академии.

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ**

9.1. Для проведения занятий лекционного типа используются: учебная аудитория, оснащённая мультимедийным проектором, экраном и персональным компьютером (или ноутбуком) для демонстрации презентационных материалов; доска (маркерная) для дополнительных объяснений.

9.2. Для проведения семинарских занятий используются: учебная аудитория с возможностью работы в группах; мультимедийное оборудование; flipchart-доски; раздаточные материалы (кейсы, бланки заданий).

9.3. Для проведения промежуточной аттестации: аудитория, оснащённая компьютерами с выходом в сеть Интернет (при проведении тестирования в электронной форме) или стандартная аудитория для письменного зачёта.

### 9.4. Информационные технологии и программное обеспечение:

- Microsoft Office 365 (Word, Excel, PowerPoint) — лицензионное ПО; используется для подготовки презентаций, выполнения заданий, составления отчётов.
- Система дистанционного обучения (СДО) РАНХиГС — для размещения учебно-методических материалов, проведения тестирования, организации обратной связи.
- Антиплагиат.РАНХиГС — система проверки уникальности письменных работ обучающихся.

### 9.5. Информационные справочные системы:

- КонсультантПлюс — информационно-правовая система; используется при изучении нормативной базы маркетинговой деятельности.
- Гарант — правовая система; доступ к нормативным актам и судебной практике.
- ЭБС «Юрайт» (<https://urait.ru>) — электронная библиотечная система с доступом к учебной литературе.
- ЭБС «Инфра-М» (<https://www.infra-m.ru>) — электронная библиотечная система.
- E-library.ru — Научная электронная библиотека; доступ к российским научным публикациям по менеджменту и маркетингу.