

Документ подписан простой электронной подписью.  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: проректор  
Дата подписания: 25.08.2025 09:01:07  
Уникальный программный ключ:  
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ"**

**Факультет**

**Факультет государственной службы и управления**

**Кафедра**

**Теории управления и государственного**  
**администрирования**

**"УТВЕРЖДАЮ"**

Проректор

\_\_\_\_\_  
Л.Н. Костина

27.04.2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.В.02 "Менеджмент"**

**Направление подготовки 38.03.01 Экономика,**  
**Профиль "Финансы и кредит"**

Квалификация

*бакалавр*

Форма обучения

*очно-заочная*

Общая трудоемкость

*4 ЗЕТ*

Год начала подготовки по учебному плану

*2024*

Донецк  
2024

Составитель(и):

канд. экон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Горячева Е.А.

Рецензент(ы):

канд. экон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Хасанова Е.В.

Рабочая программа дисциплины (модуля) "Менеджмент" разработана в соответствии с:

Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 954)

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана Направление подготовки 38.03.01 Экономика, профиль "Финансы и кредит", утвержденного Ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" от 27.04.2024 протокол № 12.

Срок действия программы: 2024-2028

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Теории управления и государственного администрирования

Протокол от 27.04.2024 № 12

Заведующий кафедрой:

канд экон.наук, Хасанова Е.В.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Теории управления и государственного администрирования

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд экон.наук, Хасанова Е.В.

---

(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Теории управления и государственного администрирования

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2026 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд экон.наук, Хасанова Е.В.

---

(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Теории управления и государственного администрирования

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2027 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд экон.наук, Хасанова Е.В.

---

(подпись)

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году****"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2028 - 2029 учебном году на заседании кафедры Теории управления и государственного администрирования

Протокол от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2028 г. №\_\_

Зав. кафедрой канд экон.наук, Хасанова Е.В.

---

(подпись)

## РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

### 1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ

- формирование у будущих менеджеров современного управленческого мышления и системы специальных знаний и умений в области менеджмента
- формирование понимания концептуальных основ системного управления организациями
- получение систематических знаний о технике и технологиях, используемых в управлении
- формирование самостоятельного экономического мышления

### 1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

- изучение объективных предпосылок возникновения потребности в управлении
- ознакомление с различными школами менеджмента
- формирование современных представлений о сущности, содержании, функциях и методах управления
- анализ существующих моделей менеджмента
- изучение специфики российской практики менеджмента

### 1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОПОП ВО:

*1.3.1. Дисциплина "Менеджмент" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:*

Логика

Микроэкономика

*1.3.2. Дисциплина "Менеджмент" выступает опорой для следующих элементов:*

Макроэкономика

Экономика предприятия

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Преддипломная практика

Мировая экономика и международные экономические отношения

Экономика труда и социально-трудовые отношения

### 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

*УК ОС-6.3: Обосновывает траекторию личностного и профессионального роста, основываясь на методах самоменеджмента и самоорганизации (под поставленную задачу)*

Знать:

**Уровень 1** | принципы сбора информации

**Уровень 2** | принципы сбора, отбора информации

**Уровень 3** | принципы сбора, отбора и обобщения информации

Уметь:

**Уровень 1** | осуществлять сбор информации

**Уровень 2** | осуществлять сбор и отбор информации

**Уровень 3** | осуществлять сбор, отбор и обобщение информации

Владеть:

**Уровень 1** | поиском информации, применять системный подход для решения поставленных задач

**Уровень 2** | поиском, критическим анализом информации, применять системный подход для решения поставленных задач

**Уровень 3** | поиском, критическим анализом и синтезом информации, применять системный подход для решения поставленных задач

### 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

*УК ОС-3.1: Знает методы принятия и оценивания организационно-управленческого решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности*

Знать:

**Уровень 1** | природу разнородных явлений

**Уровень 2** | природу разнородных явлений и систематизировать их

|                  |                                                                                                                     |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Уровень 3</b> | природу разнородных явлений и систематизировать их в рамках избранных видов                                         |
| <b>Уметь:</b>    |                                                                                                                     |
| <b>Уровень 1</b> | соотносить разнородные явления                                                                                      |
| <b>Уровень 2</b> | соотносить разнородные явления и систематизировать их                                                               |
| <b>Уровень 3</b> | соотносить разнородные явления и систематизировать их в рамках избранных видов профессиональной деятельности        |
| <b>Владеть:</b>  |                                                                                                                     |
| <b>Уровень 1</b> | методами соотношения разнородных явлений                                                                            |
| <b>Уровень 2</b> | методами соотношения разнородных явлений и систематизации их                                                        |
| <b>Уровень 3</b> | методами соотношения разнородных явлений и систематизации их в рамках избранных видов профессиональной деятельности |

***В результате освоения дисциплины "Менеджмент" обучающийся должен:***

|            |                                                                                                                                                                    |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.1</b> | <b>Знать:</b>                                                                                                                                                      |
|            | - понятийный аппарат, сущность, особенности и значение своей профессии, а также различные способы и методы самообучения и саморазвития личности;                   |
|            | - образовательные технологии в области интеллектуального и профессионального развития и средства самоконтроля;                                                     |
|            | - этапы профессионального становления личности, основные методы и средства познания и самоорганизации;                                                             |
|            | - основы подготовки и распознавания организационно-управленческих решений и нести за них ответственность;                                                          |
|            | - особенности подготовки и методы оценки организационно-управленческих решений и нести за них ответственность;                                                     |
|            | - этапы и методы подготовки и реализации организационно-управленческих решений и нести за них ответственность..                                                    |
| <b>3.2</b> | <b>Уметь:</b>                                                                                                                                                      |
|            | - ставить цели и самостоятельно оценивать роль новых знаний, навыков и компетенций в образовательной, профессиональной деятельности;                               |
|            | - самостоятельно обобщать и использовать общенаучные и профессионально-практические методы познания: анализировать и применять на практике;                        |
|            | - использовать различные методы для реализации организационно-управленческих решений и нести за них ответственность оценки эффективности проведенных исследований; |
|            | - ориентироваться в проблемах, требующих подготовки организационно-управленческих решений и нести за них ответственность;                                          |
|            | - разрабатывать альтернативные варианты для подготовки и реализации организационно-управленческих решений и нести за них ответственность;                          |
|            | - использовать различные методы для реализации организационно-управленческих решений и нести за них ответственность оценки эффективности проведенных исследований. |
| <b>3.3</b> | <b>Владеть:</b>                                                                                                                                                    |
|            | - навыками построения индивидуальной траектории интеллектуального, общекультурного и профессионального развития, а также навыками разрешения проблем;              |
|            | - навыками поиска методов решения практических задач и применения различных методов самообразования и саморазвития;                                                |
|            | - научными методами исследования, самообразования, саморазвития и самоконтроля.                                                                                    |
|            | -навыками систематизации и классификации организационно-управленческих решений и нести за них ответственность;                                                     |
|            | - основными подходами и методами подготовки, разработки и реализации организационно-управленческих решений и нести за них ответственность;                         |
|            | - методами оценки условий развития проблемной ситуации и оценки эффективности принятых организационно-управленческих решений и нести за них ответственность.       |

**1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ**

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов

компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.

### **Промежуточная аттестация**

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Менеджмент" видом промежуточной аттестации является Зачет с оценкой

## **РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Общая трудоёмкость дисциплины "Менеджмент" составляет 4 зачётные единицы, 144 часов.

Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.

### **2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ**

| Наименование разделов и тем /вид занятия/                                                              | Семестр / Курс | Часов | Компетенции         | Литература                                                                       | Инте ракт. | Примечание |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| <b>Раздел 1. Генезис, законы и принципы менеджмента. Особенности организации в системе менеджмента</b> |                |       |                     |                                                                                  |            |            |
| Тема 1.1.Менеджмент как научная дисциплина /Лек/                                                       | 2              | 2     | УК ОС-3.1 УК ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0          |            |
| Тема 1.1.Менеджмент как научная дисциплина /Сем зан/                                                   | 2              | 2     | УК ОС-3.1 УК ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0          |            |
| Тема 1.1.Менеджмент как научная дисциплина /Ср/                                                        | 2              | 10    | УК ОС-3.1 УК ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0          |            |
| Тема 1.2. Развитие теории менеджмента /Лек/                                                            | 2              | 2     | УК ОС-3.1 УК ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0          |            |
| Тема 1.2. Развитие теории менеджмента /Сем зан/                                                        | 2              | 2     | УК ОС-3.1 УК ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1                                       | 0          |            |

|                                                          |   |    |                            |                                                                                  |   |  |
|----------------------------------------------------------|---|----|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---|--|
|                                                          |   |    |                            | Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5                                               |   |  |
| Тема 1.2. Развитие теории менеджмента /Ср/               | 2 | 10 | УК ОС-<br>3.1 УК<br>ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0 |  |
| Тема 1.3. Организация как объект менеджмента /Лек/       | 2 | 2  | УК ОС-<br>3.1 УК<br>ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0 |  |
| Тема 1.3. Организация как объект менеджмента /Сем зан/   | 2 | 2  | УК ОС-<br>3.1 УК<br>ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0 |  |
| Тема 1.3. Организация как объект менеджмента /Ср/        | 2 | 10 | УК ОС-<br>3.1 УК<br>ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0 |  |
| Тема 1.4. Планирование как функция менеджмента /Лек/     | 2 | 2  | УК ОС-<br>3.1 УК<br>ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0 |  |
| Тема 1.4. Планирование как функция менеджмента /Сем зан/ | 2 | 2  | УК ОС-<br>3.1 УК<br>ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0 |  |
| Тема 1.4. Планирование как функция менеджмента /Ср/      | 2 | 10 | УК ОС-<br>3.1 УК<br>ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0 |  |
| Тема 1.5. Организация как функция менеджмента /Лек/      | 2 | 2  | УК ОС-<br>3.1 УК<br>ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0 |  |

|                                                                                                                                   |   |    |                     |                                                                                  |   |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---|--|
| Тема 1.5. Организация как функция менеджмента /Сем зан/                                                                           | 2 | 2  | УК ОС-3.1 УК ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0 |  |
| Тема 1.5. Организация как функция менеджмента /Ср/                                                                                | 2 | 10 | УК ОС-3.1 УК ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0 |  |
| <b>Раздел 2. Менеджмент как результат оптимального сочетания качеств руководителя, системы коммуникаций и мотивации работника</b> |   |    |                     |                                                                                  |   |  |
| Тема 2.1.Мотивация и стимулирование в системе менеджмента /Лек/                                                                   | 2 | 2  | УК ОС-3.1 УК ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0 |  |
| Тема 2.1.Мотивация и стимулирование в системе менеджмента /Сем зан/                                                               | 2 | 2  | УК ОС-3.1 УК ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0 |  |
| Тема 2.1.Мотивация и стимулирование в системе менеджмента /Ср/                                                                    | 2 | 10 | УК ОС-3.1 УК ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0 |  |
| Тема 2.2. Контроль в системе менеджмента /Лек/                                                                                    | 2 | 2  | УК ОС-3.1 УК ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0 |  |
| Тема 2.2. Контроль в системе менеджмента /Сем зан/                                                                                | 2 | 2  | УК ОС-3.1 УК ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0 |  |
| Тема 2.2. Контроль в системе менеджмента /Ср/                                                                                     | 2 | 10 | УК ОС-3.1 УК ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1                           | 0 |  |

|                                                                         |   |    |                        |                                                                                  |   |  |
|-------------------------------------------------------------------------|---|----|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---|--|
|                                                                         |   |    |                        | ЛЗ.2 ЛЗ.3<br>ЛЗ.4 ЛЗ.5                                                           |   |  |
| Тема 2.3.Содержание и процесс принятия управленческих решений /Лек/     | 2 | 2  | УК ОС-3.1 УК<br>ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>ЛЗ.2 ЛЗ.3<br>ЛЗ.4 ЛЗ.5 | 0 |  |
| Тема 2.3.Содержание и процесс принятия управленческих решений /Сем зан/ | 2 | 2  | УК ОС-3.1 УК<br>ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>ЛЗ.2 ЛЗ.4<br>ЛЗ.5      | 0 |  |
| Тема 2.3.Содержание и процесс принятия управленческих решений /Ср/      | 2 | 10 | УК ОС-3.1 УК<br>ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>ЛЗ.2 ЛЗ.3<br>ЛЗ.4 ЛЗ.5 | 0 |  |
| Тема 2.4. Коммуникации в менеджменте /Лек/                              | 2 | 2  | УК ОС-3.1 УК<br>ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>ЛЗ.2 ЛЗ.3<br>ЛЗ.4 ЛЗ.5 | 0 |  |
| Тема 2.4. Коммуникации в менеджменте /Сем зан/                          | 2 | 2  | УК ОС-3.1 УК<br>ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>ЛЗ.2 ЛЗ.3<br>ЛЗ.4 ЛЗ.5 | 0 |  |
| Тема 2.4. Коммуникации в менеджменте /Ср/                               | 2 | 10 | УК ОС-3.1 УК<br>ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>ЛЗ.2 ЛЗ.3<br>ЛЗ.4 ЛЗ.5 | 0 |  |
| Тема 2.5. Власть и личное влияние в системе менеджмента /Лек/           | 2 | 2  | УК ОС-3.1 УК<br>ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>ЛЗ.2 ЛЗ.3<br>ЛЗ.4 ЛЗ.5 | 0 |  |
| Тема 2.5. Власть и личное влияние в системе менеджмента /Сем зан/       | 2 | 2  | УК ОС-3.1 УК<br>ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>ЛЗ.2 ЛЗ.3<br>ЛЗ.4 ЛЗ.5 | 0 |  |

|                                                              |   |   |                     |                                                                                  |   |  |
|--------------------------------------------------------------|---|---|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---|--|
| Тема 2.5. Власть и личное влияние в системе менеджмента /Ср/ | 2 | 8 | УК ОС-3.1 УК ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0 |  |
| Раздел 1, раздел 2 /Конс/                                    | 2 | 2 | УК ОС-3.1 УК ОС-6.3 | Л1.1 Л1.2<br>Л1.3 Л1.4<br>Л1.5<br>Л1.6Л2.1<br>Л2.2Л3.1<br>Л3.2 Л3.3<br>Л3.4 Л3.5 | 0 |  |

### РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины "Менеджмент" используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (СЗ), самостоятельная работа студентов (СР) по выполнению различных видов заданий.

В процессе освоения дисциплины "Менеджмент" используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). В ходе лекции предусмотрена обратная связь со студентами, активизирующие вопросы. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций.

При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы.

Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы студентов, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме реферата, эссе, презентации, эмпирического исследования.

### РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1. Рекомендуемая литература

| 1. Основная литература       |                                   |                                                                                     |                                                     |
|------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|                              | Авторы,                           | Заглавие                                                                            | Издательство, год                                   |
| Л1.1                         | Виханский О.С.                    | Менеджмент : Учебник (528 с.)                                                       | М. : Гардарики, 1996                                |
| Л1.2                         | Дафт Ричард Л.                    | Менеджмент: Учебник (829 с.)                                                        | СПб. : ПИТЕР, 2000                                  |
| Л1.3                         | Котлярова, Л. Д.                  | Основы менеджмента : учебное пособие (72 с.)                                        | пос. Караваево : КГСХА, 2021                        |
| Л1.4                         | Иванова, Е. А.,<br>Флягина, Т. А. | Основы менеджмента: учебное пособие (129 с.)                                        | Москва : РУТ (МИИТ), 2020                           |
| Л1.5                         | Семенов, А. К.,<br>Набоков, В. И. | Менеджмент: учебник (186)                                                           | Москва : Дашков и К, 2021                           |
| Л1.6                         | Семенов, А. К.,<br>Набоков, В. И. | Теория менеджмента: учебник (492 с.)                                                | Москва : Дашков и К, 2020                           |
| 2. Дополнительная литература |                                   |                                                                                     |                                                     |
|                              | Авторы,                           | Заглавие                                                                            | Издательство, год                                   |
| Л2.1                         | Ягунова, Н. А.                    | Менеджмент: учебно-методическое пособие (60 с.)                                     | Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2021 |
| Л2.2                         | Ю. А. Мишина                      | Общий менеджмент: конспект лекций для обучающихся 1 курса образовательной программы | Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»,                |

|  | Авторы, | Заглавие                                                                                                                                      | Издательство, год                                          |
|--|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|  |         | бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности») очной формы обучения (139 с.) | Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности, 2022 |

### 3. Методические разработки

|      | Авторы,         | Заглавие                                                                                                                                                                                                                                                                         | Издательство, год                                                                               |
|------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ЛЗ.1 | Д. В. Василенко | Методические рекомендации по организации самостоятельной работы по менеджменту: для обучающихся образовательной программы бакалавриата направления подготовки 09.03.03 Прикладная информатика (профиль «Прикладная информатика») очной / заочной форм обучения (27 с.)           | Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021                                                               |
| ЛЗ.2 | Д. В. Василенко | Методические рекомендации для проведения семинарских занятий по менеджменту : для обучающихся образовательной программы бакалавриата направления подготовки 09.03.03 Прикладная информатика (профиль «Прикладная информатика») очной / заочной форм обучения (35 с.)             | Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021                                                               |
| ЛЗ.3 | Ю. А. Мишина    | Общий менеджмент: методические рекомендации для проведения семинарских занятий для обучающихся 1 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности») очной формы обучения (41 с.)    | Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности, 2022 |
| ЛЗ.4 | Ю. А. Мишина    | Общий менеджмент: методические рекомендации по организации самостоятельной работы для обучающихся 1 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности») очной формы обучения (36 с.) | Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности, 2022 |
| ЛЗ.5 | Ю. А. Мишина    | Общий менеджмент: методические рекомендации по выполнению индивидуальных заданий для обучающихся 1 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности») очной формы обучения (17 с.)  | Минобрнауки ДНР, ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности, 2022 |

### 4.3. Перечень программного обеспечения

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:  
использование электронных презентаций, электронного курса лекций, графических объектов, видео-аудио-материалов, виртуальных лабораторий или практикумов, специализированных или офисных программ;  
организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, скайпа, чатов, видеоконференцсвязи с применением программы Zoome.  
«Информационные справочные системы не используются».

### 4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Информационная\_система – Википедия - <https://ru.wikipedia.org/wiki/>  
Фонд общественное мнение - fom.ru  
«Интернет-библиотека СМИ: Public.r».

### 4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В целях обеспечения качественного современного учебного процесса аудитории для проведения занятий должны быть оборудованы следующими техническими средствами обучения:

1. Персональный компьютер (ноутбук)
2. Мультимедийный проектор

Используются коллекции слайдов и видеофильмов по отдельным разделам дисциплины.

## РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 5.1. Контрольные вопросы и задания

Раздел I. Генезис, законы и принципы менеджмента. Особенности «организации» в системе менеджмента

Тема 1.1. «Введение в менеджмент»

Особенности трактовки понятия «менеджмент».

Опишите механизм взаимодействия субъекта и объекта правления.

Охарактеризуйте:

а) процессный методы (подходы) управления;

б) системный методы (подходы) управления;

в) ситуационный методы (подходы) управления.

Определение принципа менеджмента и их классификация.

Тема 1.2. Развитие теории менеджмента»

В чем суть школы научного управления?

Назовите наиболее известных ученых школы научного управления.

Какой вклад в науку менеджмента школы научного управления?

Четыре принципа управления Ф. Тейлора.

Содержание теории Макса Вебера об идеальной бюрократической модели организации.

Правила Г. Форда.

Назовите наиболее известных ученых классической (административной) школы управления.

Перечислите принципы управления Файоля.

Какие принципы классической школы используются в современных организациях?

Какой вклад в науку менеджмента классической школы?

Назовите наиболее известных ученых школы человеческих отношений.

Содержание и выводы Хоторнского эксперимента.

Назовите наиболее известных ученых школы поведенческих наук.

Краткое содержание теории Дугласа Макгрегора.

Какой вклад в науку менеджмента школ человеческих отношений и поведенческих наук?

Тема 1.3. Организация как объект управления»

Что такое организация? Каким критериям она должна соответствовать?

Дайте краткую характеристику формальных и неформальных организаций.

Назовите основные виды ресурсов организации.

Какие типы разделения труда в менеджменте Вы знаете? Охарактеризуйте их.

Раскройте основные элементы внутренней среды организации с позиции менеджмента.

Что такое задача и ее отличие от цели?

Какие основные характеристики внешней среды выделяют?

Назовите факторы среды прямого и косвенного влияния.

Назовите фазы развития организации.

Тема 1.4. Планирование как функция управления»

Что такое стратегическое планирование?

Существует ли разница между разработкой личных планов и планов организации?

Назовите основные этапы стратегического планирования.

Чем вызвана потребность современной организации в стратегическом планировании и управлении?

Что такое миссия? Факторы, определяющие ее формирование.

Требования к целям и их характеристика.

Что такое SWOT-анализ?

Составьте матрицу SWOT и дайте краткую характеристику ее элементам.

Какие Вы знаете типы стратегий роста.

Тема 1.5. Организация как функция управления»

В чем заключается функция организации?

Что такое делегирование полномочий? Для чего оно необходимо?

Что такое ответственность?

Что такое полномочия?

Виды полномочий.

Почему руководители не желают делегировать полномочия?

Почему работники отказываются от полномочий?

Раздел II. Менеджмент как результат оптимального сочетания качеств руководителя, системы коммуникаций и мотивации работника

Тема 2.1. Мотивация и стимулирование в системе менеджмента»

Определение термина «мотивация» и его основные понятия.

Принципы мотивации.

Этапы мотивационного процесса.  
 Теория МакКлелланда.  
 Теория Герцберга.  
 Теория ожиданий.  
 Теория справедливости.  
 Теория Портера-Лоулера  
 Тема 2.2 «Контроль как функция управления»  
 Понятие и сущность контроля.  
 Виды контроля.  
 Этапы контроля.  
 Свойства контроля.  
 Тема 2.3 «Процесс принятия решений»  
 Дайте определение понятиям «решение» и «процесс принятия решений».  
 Назовите основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.  
 Дайте классификацию управленческим решениям.  
 Назовите известные Вам подходы к принятию решений.  
 Рациональные решения: этапы и их содержание.  
 Препятствия, возникающие при использовании рациональной модели принятия решений.  
 Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений, и их характеристика.  
 Тема 2.4 «Коммуникации в управлении»  
 Определение понятия «коммуникация».  
 Цели коммуникаций.  
 Виды и содержание межличностных коммуникаций.  
 Виды и содержание формальных коммуникаций.  
 Определение понятия «коммуникационный процесс» и его базовые элементы.  
 Этапы коммуникационного процесса.  
 Тема 2.5 «Власть и личное влияние»  
 Понятие и сущность власти.  
 Признаки власти.  
 Авторитарный и демократичный стили руководства.  
 Формы власти.  
 Понятие и сущность лидерства.

## 5.2. Темы письменных работ

1. Проблемы развития менеджмента в постсоветских странах.
2. Законы и закономерности менеджмента в практике отечественного управления.
3. Современные модели менеджмента зарубежных организаций.
4. Становление и развитие отечественной науки и практики менеджмента
5. Особенности применения принципов механистического подхода в управлении современной организацией.
6. Влияние классических и бихевиористических теорий менеджмента на формирование современной системы управления организацией.
7. Сущность ситуационной концепции и целесообразность использования ее положений в практике управления.
8. Формальные организации и неформальные группы: механизм образования и особенности управления.
9. Составляющие внешней среды организации и оценка их влияния на реализацию стратегических целей.
10. Внутренняя среда организации как базовый фактор осуществления эффективной деятельности.
11. Методы оценки факторов внутренней среды организации.
12. Функции управления: содержание, классификация, механизмы реализации.
13. Определение миссии организации и ее первичная реализация на этапе формирования организационной структуры.
14. Роль стратегического планирования в системе управления современной организацией.
15. Методы прогнозирования основных параметров деятельности организации.
16. Методы оценки стратегических альтернатив и выбора стратегии современной организации.
17. Производственно-хозяйственные и социально-экономические программы (планы) как инструменты реализации стратегии развития организации.
18. Применения основных типов организационных структур управления: критерии, условия и последствия.
19. Современные тенденции и принципы формирования структур управления организацией.
20. Особенности использования централизованных и децентрализованных организационных структур в управлении современной организацией.
21. Основания применения матричной структуры управления организацией и условия ее эффективного функционирования.

22. Оценка эффективности организационной структуры управления организацией.
23. Исследование основных причин и обоснование основных этапов организационных изменений.
24. Концепция мотивации и использование ее положений в практике менеджмента.
25. Сравнительная характеристика основных теорий мотивации и особенности их реализации в практике управления.
26. Система методов морального стимулирования персонала организации и особенности их использования в практике менеджмента.
27. Основные формы материального стимулирования персонала организации и их содержание.
28. Сущность и содержание контроля в управлении и его место в обеспечении эффективного функционирования организации.
29. Сущность концепции контроллинга и использования ее положений в практике управления.
30. Особенности методологии принятия коллективных решений.
31. Современные методы принятия решений и их адаптация к управленческому процессу в организации.
32. Моделирование процесса поэтапной реализации управленческого решения в организациях.
33. Анализ и оценка эффективности системы принятия решений и основные направления ее оптимизации.
34. Особенности принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
35. Индивидуальное и групповое принятие управленческих решений с учетом ситуационных факторов.
36. Проблемы коммуникации в организации и основные направления их решения.
37. Обеспечение эффективности обмена информацией в организации и поиск методов ее повышения.
38. Организация деятельности руководителя и влияние стиля руководства на результаты работы организации.
39. Профессиональные качества руководителя и оценка эффективности их реализации в управлении современной организацией.
40. Резервы повышения качества управленческой деятельности.
41. Методы оценки деятельности управленческих кадров.
42. Делегирование полномочий как инструмент рационального построения управленческой деятельности.
43. Методы управления человеческими ресурсами организации и основные направления их совершенствования.
44. Кадровое обеспечение системы управления организацией и основные направления его совершенствования.
45. Методы управления социально-психологическим климатом в трудовом коллективе.
46. Управление персоналом и функции кадровых служб в организациях.
47. Эффективность менеджмента организации и способы ее оценки.
48. Повышение социальной ответственности организации.
49. Профессиональная этика в системе современного менеджмента

### 5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Менеджмент" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Менеджмент" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

### 5.4. Перечень видов оценочных средств

Индивидуальное задание, реферат, устный ответ

## РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в

печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

## **РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы учебной дисциплины, особое внимание, уделяя цели, задачам, содержанию дисциплины, а также отношению данной дисциплины к общему курсу подготовки специалиста.

Лекционный материал раскрывает логику дисциплины, формулирует ключевые понятия и взаимосвязи. Вместе с тем, весь объем информации, требуемый для овладения необходимыми знаниями по дисциплине, не может быть раскрыт на лекции. Успешное усвоение курса предполагает активное, творческое участие студента на всех этапах его преподавания, в том числе и без непосредственного участия преподавателя.

### **1. Лекция**

Для плодотворного восприятия материала на лекционном занятии от студента требуется внимание, умение фиксировать излагаемый материал в форме конспекта, соблюдение дисциплины.

Конспект нужно просмотреть сразу после занятия. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обращайтесь на текущей консультации за помощью к преподавателю.

### **2. Семинарское занятие**

Тематика семинарских занятий направлена на более глубокое изучение лекционного материала, его отдельных направлений и проблем. При подготовке к семинарским занятиям необходимо тщательно изучить поставленные вопросы, используя рекомендованную по каждому семинарскому занятию основную и дополнительную литературу.

На семинарских занятиях возможны следующие типы работ:

- углубление вопросов, изложенных в лекционном материале;
- рассмотрение вопросов, не выносимых преподавателем на лекции, но тесно связанных с изучаемой темой;
- рассмотрение вопросов, не связанных с основной темой семинарского занятия;
- контроль знаний обучающихся.

Углубление ранее изложенных вопросов требует подготовки с привлечением учебной и научной литературы и предполагает демонстрацию знаний в форме докладов, дополнений, ситуационных задач.

Рассмотрение вопросов, не выносимых на лекцию, но логически связанных с ее темой также требует специальной подготовки, которая преимущественно должна осуществляться на основе учебной литературы. Сложность данного вида работы заключается в отсутствии ориентира, то есть некоторой структуры ответа на заданный вопрос. Здесь желательно воспользоваться сведениями, изложенными в рабочей программе дисциплины и планах семинарских занятий, где дается комментарий по содержанию изучаемой темы и приводится литература для подготовки. Результатами подготовки также должны быть доклады, дополнения, решение задач.

Вопросы, не связанные с основной темой семинарского занятия, как правило, носят прикладной характер, и на занятии рассматриваются в форме общих комментариев преподавателя, краткого рассмотрения конкретных ситуаций. Данные вопросы выделены для самостоятельного изучения, но также подлежат контролю и выносятся на экзамен.

Контроль проводится в выборочной или сплошной форме. Выборочный контроль предполагает устные ответы на вопросы по пройденному материалу и др. формы проверки знаний. Сплошной контроль в рамках дисциплины «Основы менеджмента» осуществляется с помощью рубежного контроля, который осуществляется в форме выполнения ситуационных заданий и ответов на проблемные вопросы.

Самостоятельная работа студентов над учебной дисциплиной «Основы менеджмента» включает следующие формы:

- подготовка к семинарским занятиям;
- выполнения индивидуальных домашних заданий;
- поиск, подбор и обзор литературных источников по заданной тематике;
- аналитический (критический) обзор научных публикаций;
- презентация результатов исследования;
- подготовка к текущей и итоговой аттестации.

Вопросы, возникающие у студентов по выполнению запланированных заданий, решаются на консультациях, которые проводятся в соответствии с графиками, утвержденными кафедрой.

Все задания самостоятельной работы студентов делятся на обязательные и выборочные, выполняются в установленные сроки, с соответствующей максимальной оценкой и предусматривают определенные формы отчетности по их выполнению. Обязательные задания выполняются каждым без исключения студентом в

процессе изучения дисциплины, выборочные задачи являются альтернативными.

После выполнения обязательных и выборочных заданий в установленные сроки студент отчитывается преподавателю, а полученная им оценка, по пятибалльной системе оценивания, учитывается при определении итогового среднего балла по дисциплине, переводится в систему оценок преподавателем в соответствии с утвержденной шкалой оценивания.

Текущие консультации студентов по вопросам выполнения задания самостоятельной работы, а также подведение итогов по некоторым видам работ осуществляется во время плановых занятий.

Для рациональной организации самостоятельной работы студент должен умело распределить время, предусмотренное учебным планом для внеаудиторной работы. В общем, учебное время студентов охватывает часы, предназначенные для аудиторной (регламентированной) работы (лекции, практические занятия, консультации с преподавателем, научные конференции и олимпиады, сдачи экзамена) и внеаудиторной (подготовка к семинарским занятиям и экзамену, написанию контрольных работ и индивидуальных заданий, докладов, рефератов, проведение групповых презентаций, работа с литературными источниками в библиотеке, поиск информации в сети Интернет).

Формы самостоятельной работы:

- обработки лекционного материала;
- подготовка к семинарским занятиям;
- самостоятельная работа с учебной, научной и периодической литературой;
- изучение и анализ законодательных и нормативных документов;
- поиск и обработка материалов с помощью сети Интернет;
- обобщение и анализ фактических данных;
- выполнение самостоятельных научных исследований;
- подготовка докладов, презентаций;
- выполнение индивидуальных заданий;
- подготовка к контролю знаний раздела учебной дисциплины;
- подготовка к экзамену.

Формы контроля самостоятельной работы:

- индивидуальные консультации и собеседования;
- заслушивание докладов и презентаций;
- контроль знаний раздела учебной дисциплины.

Самостоятельная работа с учебной, научной и периодической литературой, изучение и анализ законодательных и нормативных документов строится на основе работы с каталогами и конспектирования. Для рационального запоминания материала нужно подготовить небольшой конспект с изложением тезисов или основных мыслей или ссылок на конкретные страницы литературного источника, способствует быстрому нахождению нужного материала. При ксерокопировании журнальных статей следует подчеркивать основные мысли.

Индивидуальные задания студенты выполняют самостоятельно на основе изучения специальной литературы.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»**

**Факультет государственной службы и управления  
Кафедра теории управления и государственного администрирования**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

по дисциплине (модулю) «Менеджмент»

|                        |                    |
|------------------------|--------------------|
| Направление подготовки | 38.03.01 Экономика |
| Профиль                | Финансы и кредит   |
| Квалификация           | бакалавр           |
| Форма обучения         | очно-заочная       |

Донецк  
2024

# РАЗДЕЛ 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

## по учебной дисциплине «Менеджмент»

### 1.1. Основные сведения об учебной дисциплине

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины

|                                                        |                             |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Образовательная программа                              |                             |
| Направление подготовки                                 | 38.03.01 Экономика          |
| Профиль                                                | Финансы и кредит            |
| Количество разделов учебной дисциплины                 | 2                           |
| Дисциплина вариативной части образовательной программы | Вариативной части (Б1.В.02) |
| Формы контроля                                         | -                           |
| Показатели                                             | Очная форма обучения        |
| Количество зачетных единиц (кредитов)                  | 4                           |
| Семестр                                                | 2                           |
| <b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>              | <b>144</b>                  |
| <b>Контактная работа:</b>                              | <b>42</b>                   |
| Лекционные занятия                                     | 20                          |
| Практические занятия                                   |                             |
| Семинарские занятия                                    | 20                          |
| <b>Самостоятельная работа</b>                          | <b>98</b>                   |
| <b>Контроль</b>                                        | <b>4</b>                    |
| <b>Консультации</b>                                    | <b>2</b>                    |
| в т.ч. аудиторных                                      | 2                           |
| <i>Форма промежуточной аттестации</i>                  | Зачет с оценкой             |

**1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы**

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

| Код компетенции                                                                                                                               | Формулировка компетенции                                                                                                                                 | Индекс элемента | Элементы компетенции                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>УК ОС-6 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач</i> |                                                                                                                                                          |                 |                                                                                                                |
| УК ОС-6.1                                                                                                                                     | <i>Обосновывает траекторию личностного и профессионального роста, основываясь на методах самоменеджмента и самоорганизации (под поставленную задачу)</i> | <b>Знать:</b>   |                                                                                                                |
|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          | УК ОС-6.1 З-1   | принципы сбора информации                                                                                      |
|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          | УК ОС-6.1 З-2   | принципы сбора, отбора информации                                                                              |
|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          | УК ОС-6.1 З-3   | принципы сбора, отбора и обобщения информации                                                                  |
|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          | <b>Уметь:</b>   |                                                                                                                |
|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          | УК ОС-6.1 У-1   | осуществлять сбор информации                                                                                   |
|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          | УК ОС-6.1 У-2   | осуществлять сбор и отбор информации                                                                           |
|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          | УК ОС-6.1 У-3   | осуществлять сбор, отбор и обобщение информации                                                                |
|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          | <b>Владеть:</b> |                                                                                                                |
|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          | УК ОС-6.1 В-1   | поиском информации, применять системный подход для решения поставленных задач                                  |
|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          | УК ОС-6.1 В-2   | поиском, критический анализом информации, применять системный подход для решения поставленных задач            |
|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          | УК ОС-6.1 В-3   | поиском, критическим анализом и синтезом информации, применять системный подход для решения поставленных задач |
| УК ОС-3.1                                                                                                                                     | <i>Знает методы принятия и оценивания организационно-управленческого решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности</i>                   | <b>Знать:</b>   |                                                                                                                |
|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          | УК ОС-3.1 З-1   | природу разнородных явлений                                                                                    |
|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          | УК ОС-3.1 З-2   | природу разнородных явлений и систематизировать их                                                             |
|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          | УК ОС-3.1 З-3   | природу разнородных явлений и систематизировать их в рамках избранных видов профессиональной деятельности      |
|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          | <b>Уметь:</b>   |                                                                                                                |
|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          | УК ОС-3.1 У-1   | соотносить разнородные явления                                                                                 |
|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                          | УК ОС-3.1 У-2   | соотносить разнородные явления и систематизировать их                                                          |

|  |  |                 |                                                                                                                     |
|--|--|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | УК ОС-3.1 У-3   | соотносить разнородные явления и систематизировать их в рамках избранных видов профессиональной деятельности        |
|  |  | <b>Владеть:</b> |                                                                                                                     |
|  |  | УК ОС-3.1 В-1   | методами соотношения разнородных явлений                                                                            |
|  |  | УК ОС-3.1 В-2   | методами соотношения разнородных явлений и систематизации их                                                        |
|  |  | УК ОС-3.1 В-3   | методами соотношения разнородных явлений и систематизации их в рамках избранных видов профессиональной деятельности |

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

| № п/п                                                                                                                             | Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины               | Номер семестра | Код контролируемой компетенции (или ее части) | Наименование оценочного средства*                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Раздел 1. Генезис, законы и принципы менеджмента. Особенности «организации» в системе менеджмента</b>                          |                                                                |                |                                               | Реферат                                                     |
| 1.                                                                                                                                | Тема 1.1 Менеджмент как научная дисциплина                     | 2              | УК ОС-6.1, УК ОС-3.1                          | устный ответ, дискуссионный вопрос, разноуровневые задания. |
| 2.                                                                                                                                | Тема 1.2 Развитие теории менеджмента                           | 2              | УК ОС-6.1, УК ОС-3.1                          | устный ответ, дискуссионный вопрос, разноуровневые задания  |
| 3.                                                                                                                                | Тема 1.3 Организация как объект менеджмента                    | 2              | УК ОС-6.1, УК ОС-3.1                          | устный ответ, дискуссионный вопрос, разноуровневые задания  |
| 4.                                                                                                                                | Тема 1.4. Планирование как функция менеджмента                 | 2              | УК ОС-6.1, УК ОС-3.1                          | устный ответ, дискуссионный вопрос, разноуровневые задания  |
| 5.                                                                                                                                | Тема 1.5. Организация как функция менеджмента                  | 2              | УК ОС-6.1, УК ОС-3.1                          | устный ответ, дискуссионный вопрос, разноуровневые задания  |
| Контроль знаний по разделу                                                                                                        |                                                                |                |                                               |                                                             |
| <b>Раздел 2. Менеджмент как результат оптимального сочетания качеств руководителя, системы коммуникаций и мотивации работника</b> |                                                                |                |                                               | Реферат                                                     |
| 6.                                                                                                                                | Тема 2.1. Мотивация и стимулирование в системе менеджмента     | 2              | УК ОС-6.1, УК ОС-3.1                          | устный ответ, дискуссионный вопрос, разноуровневые задания  |
| 7.                                                                                                                                | Тема 2.2. Контроль в системе менеджмента                       | 2              | УК ОС-6.1, УК ОС-3.1                          | устный ответ, дискуссионный вопрос, разноуровневые задания  |
| 8.                                                                                                                                | Тема 2.3. Содержание и процесс принятия управленческих решений | 2              | УК ОС-6.1, УК ОС-3.1                          | устный ответ, дискуссионный вопрос, разноуровневые задания  |
| 9.                                                                                                                                | Тема 2.4. Коммуникации в менеджменте                           | 2              | УК ОС-6.1, УК ОС-3.1                          | устный ответ, дискуссионный вопрос, разноуровневые задания  |
| 10.                                                                                                                               | Тема 2.5. Власть и личное влияние в системе менеджмента        | 2              | УК ОС-6.1, УК ОС-3.1                          | устный ответ, дискуссионный вопрос, разноуровневые задания  |
| Контроль знаний по разделу                                                                                                        |                                                                |                |                                               |                                                             |

**1.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах формирования, описание шкалы оценивания.**

| Дескриптор компетенции | Показатель оценки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Шкалы оценивания |        | Критерии оценивания                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Государственная  | Баллы  |                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1                      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 4                | 5      | 6                                                                                                                                                                                                                                              |
| Знает                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные этапы и тенденции развития менеджмента;</li> <li>– законы, принципы и методы менеджмента;</li> <li>– роли, функции и задачи современного руководителя;</li> <li>– принципы целеполагания, виды и методы планирования;</li> <li>– сущность организационной деятельности и ее место в системе управления; основы структурирования организации;</li> <li>– основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;</li> <li>– виды управленческих решений и методы их принятия;</li> <li>– основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами.</li> </ul>                  | Отлично          | 90-100 | теоретическое содержание дисциплины освоено полностью; имеет необходимые навыки работы с освоенным материалом; все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены; качество их выполнения оценено максимальным числом баллов. |
| Умеет                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;</li> <li>– организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</li> <li>– анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;</li> <li>– использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности менеджера;</li> <li>– разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;</li> <li>– диагностировать этические проблемы и применять основные модели принятия этических управленческих решений;</li> <li>– организовывать свою деятельность и управлять своим временем.</li> </ul> |                  |        |                                                                                                                                                                                                                                                |
| Владеет                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами реализации основных управленческих функций;</li> <li>– методами принятия и технологиями реализации управленческих решений;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  |        |                                                                                                                                                                                                                                                |

| Дескриптор компетенции | Показатель оценки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Шкалы оценивания |       | Критерии оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Государственная  | Баллы |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 1                      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 4                | 5     | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;</li> <li>– современными методами управления человеческими ресурсами;</li> <li>– навыками деловых коммуникаций;</li> <li>– навыками разработки планов развития организации;</li> <li>– навыками разрешения конфликтов с позиции социальной ответственности.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Знает                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные этапы и тенденции развития менеджмента;</li> <li>– законы, принципы и методы менеджмента;</li> <li>– роли, функции и задачи современного руководителя;</li> <li>– принципы целеполагания, виды и методы планирования;</li> <li>– сущность организационной деятельности и ее место в системе управления; основы структурирования организации;</li> <li>– основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;</li> <li>– виды управленческих решений и методы их принятия;</li> <li>основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами.</li> </ul> | Хорошо           | 75-89 | теоретическое содержание дисциплины освоено полностью; некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно полно; отдельные, предусмотренные рабочей программой дисциплины, задания выполнены с ошибками, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному. |
| Умеет                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;</li> <li>– организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</li> <li>– анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;</li> <li>– использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности менеджера;</li> <li>– разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;</li> <li>– диагностировать этические проблемы и применять основные</li> </ul>                                                                                                        |                  |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| Дескриптор компетенции | Показатель оценки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Шкалы оценивания  |       | Критерии оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Государственная   | Баллы |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1                      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 4                 | 5     | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                        | модели принятия этических управленческих решений; организовывать свою деятельность и управлять своим временем.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                   |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Владеет                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами реализации основных управленческих функций;</li> <li>– методами принятия и технологиями реализации управленческих решений;</li> <li>– современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;</li> <li>– современными методами управления человеческими ресурсами;</li> <li>– навыками деловых коммуникаций;</li> <li>– навыками разработки планов развития организации;</li> <li>– навыками разрешения конфликтов с позиции социальной ответственности.</li> </ul>                                                                                                                                                                          |                   |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Знает                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные этапы и тенденции развития менеджмента;</li> <li>– законы, принципы и методы менеджмента;</li> <li>– роли, функции и задачи современного руководителя;</li> <li>– принципы целеполагания, виды и методы планирования;</li> <li>– сущность организационной деятельности и ее место в системе управления; основы структурирования организации;</li> <li>– основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;</li> <li>– виды управленческих решений и методы их принятия;</li> <li>– основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами.</li> </ul> | Удовлетворительно | 60-74 | теоретическое содержание дисциплины освоено частично, однако пробелы не носят существенного характера; необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных рабочей программой дисциплины учебных задания выполнено; некоторые из выполненных заданий содержат ошибки, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к среднему значению. |

| Дескриптор компетенции | Показатель оценки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Шкалы оценивания    |       | Критерии оценивания                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Государственная     | Баллы |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 1                      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 4                   | 5     | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Умеет                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;</li> <li>– организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</li> <li>– анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;</li> <li>– использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности менеджера;</li> <li>– разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;</li> <li>– диагностировать этические проблемы и применять основные модели принятия этических управленческих решений;</li> <li>– организовывать свою деятельность и управлять своим временем.</li> </ul> |                     |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Владеет                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами реализации основных управленческих функций;</li> <li>– методами принятия и технологиями реализации управленческих решений;</li> <li>– современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;</li> <li>– современными методами управления человеческими ресурсами;</li> <li>– навыками деловых коммуникаций;</li> <li>– навыками разработки планов развития организации;</li> <li>– навыками разрешения конфликтов с позиции социальной ответственности.</li> </ul>                                                                                                                                                                                           |                     |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Знает                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные этапы и тенденции развития менеджмента;</li> <li>– законы, принципы и методы менеджмента;</li> <li>– роли, функции и задачи современного руководителя;</li> <li>– принципы целеполагания, виды и методы планирования;</li> <li>– сущность организационной деятельности и ее место в системе управления; основы структурирования организации;</li> <li>– основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                               | Неудовлетворительно | 0-59  | теоретическое содержание дисциплины не освоено в полном объеме; не на должном уровне сформированы знания методов анализа необходимых при выявлении факторов, влияющих на достижение поставленной цели; необходимые практические навыки работы не сформированы, все предусмотренные |

| Дескриптор компетенции | Показатель оценки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Шкалы оценивания |       | Критерии оценивания                                                                                                                                               |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Государственная  | Баллы |                                                                                                                                                                   |
| 1                      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 4                | 5     | 6                                                                                                                                                                 |
|                        | – виды управленческих решений и методы их принятия;<br>основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                  |       | рабочей программой дисциплины задания выполнены с грубыми ошибками либо совсем не выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному |
| Умеет                  | – ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;<br>– организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;<br>– анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;<br>– использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности менеджера;<br>– разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;<br>– диагностировать этические проблемы и применять основные модели принятия этических управленческих решений;<br>организовывать свою деятельность и управлять своим временем. |                  |       |                                                                                                                                                                   |
| Владеет                | – методами реализации основных управленческих функций;<br>– методами принятия и технологиями реализации управленческих решений;<br>– современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;<br>– современными методами управления человеческими ресурсами;<br>– навыками деловых коммуникаций;<br>– навыками разработки планов развития организации;<br>навыками разрешения конфликтов с позиции социальной ответственности.                                                                                                                                                                                           |                  |       |                                                                                                                                                                   |

## РАЗДЕЛ 2. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) «Менеджмент»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины (модуля).

Таблица 2.1.

| Распределение баллов по видам учебной деятельности |             |    |    |    |                  |     |    |  |
|----------------------------------------------------|-------------|----|----|----|------------------|-----|----|--|
| Наименование<br>Раздела/Темы                       | Вид задания |    |    |    |                  |     |    |  |
|                                                    |             | СЗ |    |    | Всего<br>за тему | КЗР | Р  |  |
|                                                    | ЛЗ          | УО | ДВ | РЗ |                  |     |    |  |
| Р.1.Т.1.1                                          | 1           | 2  | 2  | 1  | 6                | 10  | 20 |  |
| Р.1.Т.1.2                                          | 1           | 2  | 2  | 1  | 6                |     |    |  |
| Р.1.Т.1.3                                          | 1           | 2  | 2  | 1  | 6                |     |    |  |
| Р.1.Т.1.4                                          | 1           | 2  | 2  | 1  | 6                |     |    |  |
| Р.1.Т.1.5                                          | 1           | 2  | 2  | 1  | 6                |     |    |  |
| Р.2.Т.2.1                                          | 1           | 2  | 2  | 1  | 6                | 10  |    |  |
| Р.2.Т.2.2                                          | 1           | 2  | 2  | 1  | 6                |     |    |  |
| Р.2.Т.2.3                                          | 1           | 2  | 2  | 1  | 6                |     |    |  |
| Р.2.Т.2.4                                          | 1           | 2  | 2  | 1  | 6                |     |    |  |
| Р.2.Т.2.5                                          | 1           | 2  | 2  | 1  | 6                |     |    |  |
| Итого: 100б                                        | 10          | 20 | 20 | 10 | 60               | 20  | 20 |  |

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ДВ – дискуссионный вопрос;

РЗ – разноуровневые задания;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

Р – реферат.

СР – самостоятельная работа обучающегося

ИЗ – индивидуальное задание

### 2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского/практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки.

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

|                                                              |                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Контролируемые разделы (темы)<br/>дисциплины (модуля)</b> | <b>Вопросы для подготовки к индивидуальному /<br/>фронтальному устному / письменному опросу по<br/>темам дисциплины (модуля)</b> |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| РАЗДЕЛ 1. Генезис, законы и принципы менеджмента. Особенности «организации» в системе менеджмента |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Тема 1.1. Введение в менеджмент                                                                   | <p>Особенности трактовки понятия «менеджмент».</p> <p>Опишите механизм взаимодействия субъекта и объекта правления.</p> <p>Охарактеризуйте:</p> <p>а) процессный методы (подходы) управления;</p> <p>б) системный методы (подходы) управления;</p> <p>в) ситуационный методы (подходы) управления.</p> <p>Определение принципа менеджмента и их классификация.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Тема 1.2. Развитие теории менеджмента                                                             | <p>В чем суть школы научного управления?</p> <p>Назовите наиболее известных ученых школы научного управления.</p> <p>Какой вклад в науку менеджмента школы научного управления?</p> <p>Четыре принципа управления Ф. Тейлора.</p> <p>Содержание теории Макса Вебера об идеальной бюрократической модели организации.</p> <p>Правила Г. Форда.</p> <p>Назовите наиболее известных ученых классической (административной) школы управления.</p> <p>Перечислите принципы управления Файоля.</p> <p>Какие принципы классической школы используются в современных организациях?</p> <p>Какой вклад в науку менеджмента классической школы?</p> <p>Назовите наиболее известных ученых школы человеческих отношений.</p> <p>Содержание и выводы Хоторнского эксперимента.</p> <p>Назовите наиболее известных ученых школы поведенческих наук.</p> <p>Краткое содержание теории Дугласа Макгрегора.</p> <p>Какой вклад в науку менеджмента школ человеческих отношений и поведенческих наук?</p> |
| Тема 1.3. Организация как объект управления                                                       | <p>Что такое организация? Каким критериям она должна соответствовать?</p> <p>Дайте краткую характеристику формальных и неформальных организаций.</p> <p>Назовите основные виды ресурсов организации.</p> <p>Какие типы разделения труда в менеджменте Вы знаете? Охарактеризуйте их.</p> <p>Раскройте основные элементы внутренней среды организации с позиции менеджмента.</p> <p>Что такое задача и ее отличие от цели?</p> <p>Какие основные характеристики внешней среды выделяют?</p> <p>Назовите факторы среды прямого и косвенного влияния.</p> <p>Назовите фазы развития организации.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Тема 1.4. Планирование как функция управления                                                     | <p>Что такое стратегическое планирование?</p> <p>Существует ли разница между разработкой личных планов и планов организации?</p> <p>Назовите основные этапы стратегического планирования.</p> <p>Чем вызвана потребность современной организации в стратегическом планировании и управлении?</p> <p>Что такое миссия? Факторы, определяющие ее формирование.</p> <p>Требования к целям и их характеристика.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                            | <p>Что такое SWOT-анализ?</p> <p>Составьте матрицу SWOT и дайте краткую характеристику ее элементам.</p> <p>Какие Вы знаете типы стратегий роста.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Тема 1.5. Организация как функция управления                                                                               | <p>В чем заключается функция организации?</p> <p>Что такое делегирование полномочий? Для чего оно необходимо?</p> <p>Что такое ответственность?</p> <p>Что такое полномочия?</p> <p>Виды полномочий.</p> <p>Почему руководители не желают делегировать полномочия?</p> <p>Почему работники отказываются от полномочий?</p>                                                                                                                                                                                  |
| РАЗДЕЛ 2. Менеджмент как результат оптимального сочетания качеств руководителя, системы коммуникаций и мотивации работника |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Тема 2.1. Мотивация и стимулирование в системе менеджмента                                                                 | <p>Принципы мотивации.</p> <p>Этапы мотивационного процесса.</p> <p>Теория А. Маслоу.</p> <p>Теория МакКлелланда.</p> <p>Теория Герцберга.</p> <p>Теория ожиданий.</p> <p>Теория справедливости.</p> <p>Теория Портера-Лоулера</p>                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Тема 2.2. Контроль как функция управления                                                                                  | <p>Понятие и сущность контроля.</p> <p>Виды контроля.</p> <p>Этапы контроля.</p> <p>Свойства контроля.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Тема 2.3. Процесс принятия решений                                                                                         | <p>Дайте определение понятиям «решение» и «процесс принятия решений».</p> <p>Назовите основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.</p> <p>Дайте классификацию управленческим решениям.</p> <p>Назовите известные Вам подходы к принятию решений.</p> <p>Рациональные решения: этапы и их содержание.</p> <p>Препятствия, возникающие при использовании рациональной модели принятия решений.</p> <p>Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений, и их характеристика.</p> |
| Тема 2.4. Коммуникации в управлении                                                                                        | <p>Определение понятия «коммуникация».</p> <p>Цели коммуникаций.</p> <p>Виды и содержание межличностных коммуникаций.</p> <p>Виды и содержание формальных коммуникаций.</p> <p>Определение понятия «коммуникационный процесс» и его базовые элементы.</p> <p>Этапы коммуникационного процесса.</p>                                                                                                                                                                                                          |
| Тема 2.5. Власть и личное влияние                                                                                          | <p>Понятие и сущность власти.</p> <p>Признаки власти.</p> <p>Автократичный и демократичный стили руководства.</p> <p>Формы власти.</p> <p>Понятие и сущность лидерства</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## 2.2 Рекомендации по оцениванию результатов дискуссионных вопросов обучающихся

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

*Критерии оценивания.* Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

В фонде оценочных средств представлены типовые дискуссионные вопросы, разработанные для изучения дисциплины «Менеджмент».

| Максимальное количество баллов* | Критерии                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Отлично                         | <ul style="list-style-type: none"><li>- полное раскрытие темы;</li><li>- указание точных названий обсуждаемых явлений, знание современного состояния проблемы;</li><li>- правильная формулировка понятий и категорий;</li><li>- самостоятельность ответа, умение вводить и использовать классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме;</li><li>- использование материалов современной отечественной и зарубежной литературы и иных материалов и др.</li></ul> |
| Хорошо                          | <ul style="list-style-type: none"><li>- недостаточно полное раскрытие темы;</li><li>- несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения;</li><li>- репродуктивность ответа: отсутствие самостоятельного анализа и оценочных суждений</li><li>- недостаточное использование материалов современной отечественной и зарубежной литературы и иных материалов и др.</li></ul>                                                                                   |
| Удовлетворительно               | <ul style="list-style-type: none"><li>- отражение лишь общего направления темы;</li><li>- наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т.п.;</li><li>- неспособность осветить современное состояние проблемы</li></ul>                                                                                                                                                                                                                 |
| Неудовлетворительно             | <ul style="list-style-type: none"><li>- содержание темы не раскрыто;</li><li>- большое количество существенных ошибок;</li><li>- отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок др.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                             |

\* Представлено в таблице 2.1.

### Примерная тематика дискуссионных вопросов

#### Тема 1.1. «Введение в менеджмент»

*Вопросы для дискуссии:*

1. Расставьте приоритеты коммуникационных качеств менеджера:

уметь хорошо готовить;

уметь слышать;

уметь четко формулировать задачи;

уметь слушать собеседника;

уметь остановить собеседника в разговоре;

иметь каллиграфический почерк.

Почему вы расположили их в таком порядке?

#### Тема 1.2. Развитие теории менеджмента»

*Пример 1.* Менеджеры фирмы «Дженерал Моторс» руководствуются следующими правилами:

будь внимателен к критике и улучшающим предложениям, даже если они непосредственно для тебя не имеют значения;

будь внимателен к чужому мнению, даже если оно неверно; имей бесконечное терпение;

будь справедлив, особенно по отношению к подчиненным;

будь вежлив, никогда не демонстрируй раздражения;

будь краток;

всегда благодарите подчиненного за хорошую работу;  
не делайте замечания подчиненному в присутствии третьего лица;  
не делайте сам того, что могут сделать ваши подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни;  
выбор и обучение подчиненного – более благодарная задача, чем выполнение дела самим;  
если действия сотрудников в корне не расходятся с вашими решениями, давайте им максимальную свободу действий: не спорьте по мелочам, которые только затрудняют работу;  
не бойтесь подчиненного, который способнее тебя, а гордитесь им;  
никогда не применяйте своей власти, пока все остальные средства не использованы;  
если ваши распоряжения оказались ошибочными, признайте вину;  
всегда старайтесь во избежание недоразумений отдавать распоряжения в письменном виде.

Вопросы для обсуждения:

1. Актуальны ли данные принципы сейчас?
2. По Вашему мнению, какие принципы требуют дополнений и изменений?

*Пример 2.* Э. Мэйо провел ряд испытаний, получивших название «Хоторнские эксперименты». Опыты на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик» недалеко от Чикаго продолжались с 1924 по 1939 г. Они проводились в четыре этапа.

На первом этапе изучалась роль влияния интенсивности освещения на производительность труда.

На втором этапе исследовались неконтролируемые факторы, определяющие увеличение производительности труда. Было выяснено, что на производительность труда влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений.

Задачей третьего этапа экспериментов было совершенствование непосредственного руководства людьми, улучшение отношений между сотрудниками и их отношения к работе. На этом этапе была разработана программа, состоящая из бесед 20 тыс. сотрудников с психологами об их отношении к выполняемой ими работе.

Во время четвертого этапа эксперимент проводился на участке по производству банковской сигнализации. На данном этапе анализировали воздействие материального стимулирования на рост групповой производительности труда. Параллельно с этим изучались стиль руководства и структура межличностных отношений.

Эксперименты в Хоторне показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством формирования небольшой неформальной группы. Они заложили фундамент для формирования поведенческого, или бихевиористского, подхода в индустриальной психологии и основы современного менеджмента. Немаловажным следствием экспериментов было возникновение понятия «хоторнский эффект» – положительные результаты эксперимента (повышение производительности труда) вызываются не специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда или его организации), действие которых и выступает предметом исследования в экспериментальной ситуации, а вмешательством ученых.

Главный теоретический вывод Э. Мэйо заключался в следующем: *предприятие представляет собой социальную систему, состоящую из неформальных групп, регулирующих человеческое поведение.*

Вопросы для обсуждения:

1. Какие предположения были положены в основу эксперимента?
2. В чем состоит значение Хоторнского эксперимента?

### **Тема 1.3. Организация как объект управления»**

Приведите примеры нескольких организаций, которые добились успеха. Кратко охарактеризуйте, что стало залогом этого?

Как внешняя среда влияет на организацию? Покажите на примере.

Может ли руководитель, найдя нетрадиционное решение, обеспечить успех организации? Приведите пример.

Какие ресурсы используются разными организациями? Покажите на примере.

Можно ли считать, что факторы внешней среды косвенного воздействия влияют на организацию слабее, чем факторы прямого воздействия? Почему?

Проранжируйте факторы внешней среды по степени влияния на организацию.

Среди факторов внешней среды выберите те, которые влияют на производительность труда: стоимость источников энергии; инфляция; налоговая политика; социальные факторы; изменение форм собственности; международные связи потребителей продукции. Обоснуйте свой ответ.

Среди факторов внутренней среды выберите те, которые не влияют на эффективность работы предприятия: технология производства; организация производства и труда; структура организации; компетентность руководителя предприятия; система оплаты труда. Обоснуйте свой ответ.

#### **Тема 1.4. Планирование как функция управления»**

1. Правильно ли выделять целеполагание в качестве самостоятельной функции или оно представляет собой составную часть какой-то другой функции менеджмента?
2. Является ли функцией управления руководство (лидерство)? Почему?
3. Какая из функций менеджмента, по вашему мнению, важнее? Поясните свой ответ.

#### **Тема 1.5. Организация как функция управления»**

Ситуация для дискуссии:

1. Вы – заместитель начальника отдела, все сотрудники которого – женщины. В силу своего характера или по каким-то другим причинам, вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает вам занять отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела. Как вы поступите?

2. Компания, специализирующаяся на разработке и изготовлении электрических приборов, отменила привилегии для руководящих работников – все без исключения сотрудники фирмы пользуются общей столовой, стоянкой автомашин, летают на обычных пассажирских самолетах. Для руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места – комнатухи, разделенные звуконепроходимыми перегородками высотой в полтора метра, одинаковы для всех – от президента компании до низовых работников.

*Вопросы:*

1. Согласны ли вы с практикой компании?
2. Что в ней положительного и что отрицательного?

#### **Тема 2.1. Мотивация и стимулирование в системе менеджмента»**

1. Какими мотивами в учебе руководствуетесь вы лично? Опишите.
2. Понаблюдайте за поведением ваших друзей. Как вы будете мотивировать их деятельность?
3. Опишите, как вы будете стимулировать инициативу работников.

#### **Тема 2.2. «Контроль как функция управления»**

1. Какую систему контроля вы выберете для контроля качества производства продукции и качества деятельности сотрудников?
2. Спроектируйте систему эффективного контроля в Вашей организации.

*Ситуации для дискуссии:*

1. Приведем диалог руководителя филиала и его помощника.

Руководитель филиала: «Вы подготовили отличный доклад о перспективах бизнеса для регионального офиса. Его глубина и мельчайшие детали произвели большое впечатление на меня. Мое мнение о докладе было бы еще более благоприятным, если бы вы отдали мне его в пятницу, как мы договорились, а не на три дня позже».

Помощник руководителя: «Я рад, что доклад Вам нравится, и мне жаль, что я запоздал с ним, но у нас была ужасная неделя. Анатолий был в отъезде на курсах. Мы договорились еще месяц назад, что Диана должна будет уйти на неделю в отпуск, чтобы поехать с мужем в командировку. Затем Марина заболела и один день отсутствовала на работе, что окончательно выбило меня из колеи. В результате я работал день и ночь, чтобы закончить доклад. Я был здесь до 7 ч в пятницу и работал в субботу и воскресенье, чтобы довести его до конца. Все равно собрания не будет до среды, поэтому незачем паниковать».

Руководитель филиала: «Дело не в этом. Мы согласовали график работы неделю тому назад. Вы ничего не сделали, чтобы дать мне знать, что у Вас ничего не получится до четверга».

Помощник руководителя: «По моему мнению, я получил не слишком много благодарности за свой напряженный труд. Я очень устал».

Руководитель филиала: «Я отличаю Вашу способность много работать, но я все-таки думаю, что Вы могли бы быть более собранным».

Проанализируйте проблемы, возникшие в этом случае.

Как может руководитель помочь своему подчиненному выполнять работу лучше?

2. Когда Григорий Нетребко решил завести новый бизнес (заняться, наряду с торговлей стройматериалами, ремонтом квартир и офисов), он начал с того, что пригласил к себе хороших руководителей – заместителя по строительным работам и главного инженера. Это были люди, с которыми он когда-то работал. Нетребко помнил о том, что они проявляли высокую самоотдачу, хорошее деловое чутье и лояльность к собственнику и, казалось, разделяли его жизненные принципы. Однако через несколько месяцев его заместитель Василий Пилюгин затеял какую-то странную возню. Вроде бы все

делалось им правильно, но без особого энтузиазма. Глаза у него перестали гореть; он не выглядел сосредоточенным, да и вклад его в общее дело был не очень ощутимым.

Григорий подробно объяснил Василию серьезность положения: без этого нового бизнеса можно было потерять организацию, а значит, и работу. Он приводил веские доказательства, с цифрами и фактами убеждал Пилюгина подтянуться и полностью окунуться в дело. Нетребко поднял должностную инструкцию Василия и обратил его внимание на «прописанные» там функции и обязанности. Он подчеркивал, что не сомневается в способностях своего заместителя и уверен, что тот справится с делом, если немного поднажмет.

Пилюгин ответил Григорию, что все понял и постарается, во что бы то ни стало выполнить поставленные перед ним задачи. И было решено, что через месяц они вернутся к этому разговору и подведут итоги. В назначенный срок Нетребко снова встретился со своим заместителем и вынужден был констатировать, что практически никаких изменений в лучшую сторону не произошло.

Вопрос: Что делать Григорию Нетребко со своим заместителем Василием Пилюгиным? Уволить или попытаться найти какие-то другие средства воздействия на него?

### **Тема 2.3. «Процесс принятия решений»**

1. Разработайте примерный перечень решений, принимаемых директором, главным бухгалтером, начальником финансового отдела, а также руководителями линейных служб вашей организации.

2. Вот несколько смелых проектов:

предлагается добывать пресную воду, растапливая под солнечными лучами айсберги, прибуксированные к берегу жаркой страны из Антарктиды или Гренландии;

предлагается использовать в качестве холодильника обычный ящик, поднятый на аэростате на высоту, где температура окружающего воздуха ниже нуля;

предлагается сажать картошку на заглубленную в землю металлическую ленту с отверстиями. При уборке урожая достаточно будет намотать эту ленту на барабан, все клубни будут выбраны быстро и без потерь.

Реальны ли эти проекты? Будьте готовы защитить выбранные вами проекты.

Какой из них, по вашему мнению, мог бы быть реализован уже в наши дни?

3. Как влияют нравственные критерии на отношения работников к управленческому решению?

### **Тема 2.4. «Коммуникации в управлении»**

1. Определите виды и содержание коммуникационных потоков в созданной вами организации.

2. Подготовьте краткое телефонное сообщение о возникшей у вас идее совершенствования продукции (услуг) и попросите оценить ее. При этом руководствуйтесь следующими правилами:

четко определите цель разговора, что вы хотите достичь этим разговором, кому хотите звонить, когда лучше это сделать, какие вопросы хотите задать, какие документы потребуются при разговоре;

при разговоре будьте кратки, сначала сообщите, кто говорит и о чем пойдет речь, и только затем объясняйте причины звонка и подробности, не прерывайте начатый разговор, избегайте параллельных разговоров, следите за временем разговора, завершайте разговор, как только достигнута его цель;

избегайте жаргона, используйте паузы, при непонимании разговора не раздражайтесь, повторите все сказанное другими словам и;

помните, что телефон нужен не для разговоров, а для договоренностей.

3. Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым хотел бы познакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя, чтобы внимательно прочесть его на следующий день. Верно ли он поступает?

4. Из структурного подразделения документы поступают руководителю на подпись в трех экземплярах: один уйдет к адресату, второй возвратится в подразделение, третий останется у секретаря или в канцелярии. Третий экземпляр документа нужен для подстраховки. Директор не убежден, что копия быстро будет обнаружена в делах структурного подразделения, поэтому один экземпляр хранится у секретаря. Правильен ли такой подход?

5. Ваш друг и начальник обладает многими положительными качествами и умениями. У него ясный ум, он логично мыслит, хороший организатор, умеет планировать свои действия, хорошо понимает технические аспекты своей работы. Несмотря на это, его служащие иногда в затруднении, как поступать, потому что он не всегда понятно излагает свое мнение, в результате совершаются ошибки, а служащие испытывают недовольство и разочарование.

Как бы вы помогли ему осуществлять коммуникацию более эффективно?

### **Тема 10 «Власть и личное влияние»**

1. Какому типу власти отластается предпочтение на вашем факультете и почему?

2. Какими качествами должен обладать первый руководитель? Насколько соответствует этим качествам руководитель вашего факультета?

*Ситуации для дискуссии:*

1. Второе число месяца. Главный бухгалтер приносит вам на подпись отчет о выпуске продукции, из которого следует, что план выполнен на 99,45%. Ваши действия?

2. Цех выполнил план по выпуску продукции за истекший месяц на 96,5%, а нарастающим итогом с начала года – на 100,3%. У вас на столе документы на премирование рабочих и служащих цеха за прошедший месяц. Ваше решение?

3. На одном из производственных участков вашего предприятия превышены санитарные нормы содержания токсического вещества в воздухе, что обусловлено технологией производства. Рабочие неоднократно жаловались в различные инстанции на невозможность работы в таких условиях. Санэпидстанция выдала предписание закрыть участок. Однако он выпускает уникальную продукцию, которую нельзя передать другим предприятиям. Ваши действия?

4. Чтобы улучшить показатели, были скрыты три случая производственного травматизма средней тяжести. Вам стало известно об этом. Как вы отнесетесь к этому?

5. На основе представленных характеристик сформируйте образы предпринимателя, менеджера, специалиста, имея все-таки в виду, что человек не может обладать только одними положительными качествами.

Инициатива:

- ищет дополнительные задания;
- находчив при выполнении задания, смекалист;
- выполняет необходимый объем работ без указаний руководства;
- безынициативный, ждет указаний.

Отношение к другим:

- позитивное, дружелюбное отношение к людям;
- приятный в общении, вежливый;
- иногда с ним трудно работать;
- сварливый и некоммуникабельный.

Лидерство:

- сильный, внушает уверенность и доверие;
- умело отдает эффективные приказы и распоряжения;
- ведущий;
- ведомый.

Ответственность:

- проявляет ответственность при выполнении поручений;
- соглашается с поручениями, хотя и не без возражений;
- неохотно соглашается с поручениями;
- уклоняется от любых поручений.

Организаторские способности:

- харизматичный, может убеждать людей;
- хороший организатор;
- средний организатор;
- плохой организатор.

Решительность:

- быстро и точно выполняет обязанности;
- основательный, осторожный, осмотрительный;
- быстрый, но часто делает ошибки;
- сомневающийся, боязливый.

Упорство:

- целеустремленный, его нелегко запугать трудностями;
- настойчивый, работающий в системе;
- средний уровень упорства и решимости;
- вялый и безынициативный.

6. Вам предлагается выбрать себе заместителя из кандидатов, которые отличаются следующими особенностями во взаимоотношениях с вышестоящим начальством.

Первый кандидат сразу соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Второй претендент может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контактах.

Четвертый кандидат очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Выберите себе заместителя. Поясните свой выбор.

### 2.3. Рекомендации по оцениванию рефератов

| Максимальное количество баллов | Критерии                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Отлично                        | Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно. |
| Хорошо                         | Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.                                                                                                                                              |
| Удовлетворительно              | Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.                                                                                                                                                                                                                                        |
| Неудовлетворительно            | Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.                                                                                                                                                                                                                                                               |

### ТЕМЫ ЭССЕ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Проблемы развития менеджмента в постсоветских странах.
2. Законы и закономерности менеджмента в практике отечественного управления.
3. Современные модели менеджмента зарубежных организаций.
4. Становление и развитие отечественной науки и практики менеджмента
5. Особенности применения принципов механистического подхода в управлении современной организацией.
6. Влияние классических и бихевиористических теорий менеджмента на формирование современной системы управления организацией.
7. Сущность ситуационной концепции и целесообразность использования ее положений в практике управления.
8. Формальные организации и неформальные группы: механизм образования и особенности управления.
9. Составляющие внешней среды организации и оценка их влияния на реализацию стратегических целей.
10. Внутренняя среда организации как базовый фактор осуществления эффективной деятельности.
11. Методы оценки факторов внутренней среды организации.
12. Функции управления: содержание, классификация, механизмы реализации.
13. Определение миссии организации и ее первичная реализация на этапе формирования организационной структуры.
14. Роль стратегического планирования в системе управления современной организацией.
15. Методы прогнозирования основных параметров деятельности организации.
16. Методы оценки стратегических альтернатив и выбора стратегии современной организации.

17. Производственно-хозяйственные и социально-экономические программы (планы) как инструменты реализации стратегии развития организации.
18. Применения основных типов организационных структур управления: критерии, условия и последствия.
19. Современные тенденции и принципы формирования структур управления организацией.
20. Особенности использования централизованных и децентрализованных организационных структур в управлении современной организацией.
21. Основания применения матричной структуры управления организацией и условия ее эффективного функционирования.
22. Оценка эффективности организационной структуры управления организацией.
23. Исследование основных причин и обоснование основных этапов организационных изменений.
24. Концепция мотивации и использование ее положений в практике менеджмента.
25. Сравнительная характеристика основных теорий мотивации и особенности их реализации в практике управления.
26. Система методов морального стимулирования персонала организации и особенности их использования в практике менеджмента.
27. Основные формы материального стимулирования персонала организации и их содержание.
28. Сущность и содержание контроля в управлении и его место в обеспечении эффективного функционирования организации.
29. Сущность концепции контроллинга и использования ее положений в практике управления.
30. Особенности методологии принятия коллективных решений.
31. Современные методы принятия решений и их адаптация к управленческому процессу в организации.
32. Моделирование процесса поэтапной реализации управленческого решения в организациях.
33. Анализ и оценка эффективности системы принятия решений и основные направления ее оптимизации.
34. Особенности принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
35. Индивидуальное и групповое принятие управленческих решений с учетом ситуационных факторов.
36. Проблемы коммуникации в организации и основные направления их решения.
37. Обеспечение эффективности обмена информацией в организации и поиск методов ее повышения.
38. Организация деятельности руководителя и влияние стиля руководства на результаты работы организации.
39. Профессиональные качества руководителя и оценка эффективности их реализации в управлении современной организацией.
40. Резервы повышения качества управленческой деятельности.
41. Методы оценки деятельности управленческих кадров.
42. Делегирование полномочий как инструмент рационального построения управленческой деятельности.
43. Методы управления человеческими ресурсами организации и основные направления их совершенствования.
44. Кадровое обеспечение системы управления организацией и основные направления его совершенствования.
45. Методы управления социально-психологическим климатом в трудовом коллективе.
46. Управление персоналом и функции кадровых служб в организациях.
47. Эффективность менеджмента организации и способы ее оценки.
48. Повышение социальной ответственности организации.
49. Профессиональная этика в системе современного менеджмента.

# ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ С ОЦЕНКОЙ ПО РАЗДЕЛАМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

## **Раздел 1. Генезис, законы и принципы менеджмента. Особенности «организации» в системе менеджмента**

1. Сущность и роль менеджмента и деятельности управленца.
2. Логическая связь менеджмента с другими дисциплинами.
3. Качества менеджера: структура, классификация и содержание.
4. Функциональная сфера менеджмента.
5. Национальные особенности менеджмента.
6. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям).
7. Основы менеджмента в коммерческой деятельности.
8. Понятие и эволюция принципов менеджмента.
9. Системный и ситуационный подходы к управлению.
10. Роль Ф. Тейлора. Г. Форда. Г. Эмерсона. А. Файоля в становлении менеджмента как науки.
11. Законы и закономерности менеджмента.
12. Современные теории менеджмента.
13. Комплексные подходы к управлению.
14. Case-метод: содержание, достоинства и недостатки, роль в современном управлении.
15. Административная школа управления А. Файоля.
16. Бюрократическая школа Вебера.
17. Наука управления или количественный подход.
18. М.Эмерсон и его двенадцать принципов производительности.
19. Организация как объект управления: понятие и признаки.
20. Эволюция социально-экономических организаций.
21. Организация как открытая динамическая систем. Классификация систем и разновидности организаций.
22. Факторы среды прямого и косвенного воздействия.
23. Подвижность и неопределенность внешней среды.
24. Цели и структура организации, технологии и персонал.
25. Внутренняя среда организации как модель внутренних социотехнических подсистем.
26. Методы исследования внешней среды организации.
27. Структуры организации, горизонтальное и вертикальное разделение труда.
28. Модель «Алмаз» Р. Ливиттом и модель 7-S консалтинговой компании «МакКинси»: содержание и особенности.
29. Организационная культура как фактор внутренней среды.
30. Роль планирования в организации.
31. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование.
32. Система планов предприятия. Организация процесса и основные стадии планирования.
33. Виды планов: долгосрочные, стратегические, среднесрочные, краткосрочные, тактические, оперативные.
34. Критерии, цели формулирования и факторы, влияющие на выбор миссии.
35. Формулирование целей организации, их классификация и значимость.
36. Содержание и назначения PEST-анализа.
37. Особенности матрицы консалтинговой «группы Бостона» и перспективы ее применения.
38. Линейные структуры: достоинства и ограничения.
39. Дивизиональные структуры: история и причины возникновения, преимущества и проблемы разделения компаний на дивизионы.
40. Адаптивные структуры: проектные и матричные: границы применимости.
41. Сетевые организации: концепция и практическое применение.
42. Структурные подразделения, звенья и ступени управления.

## **Раздел 2. Менеджмент как результат оптимального сочетания качеств руководителя, системы коммуникаций и мотивации работника**

1. Содержание и виды организационных полномочий (линейные и аппаратные) и ответственности (исполнительская и управленческая).
2. Современные организационные структуры управления. Сущность понятий потребности, интересы, мотивы, стимулы, вознаграждение.
3. Критерии мотивации: потребности (первичные и вторичные), стимулы (принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение), вознаграждение (внутреннее и внешнее).
4. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, справедливости. Комплексная теория мотивация.
5. Принципы построения системы мотивации. Методы и инструменты мотивации в коммерческих организациях.
6. Способы и приемы мотивации в современных организациях.
7. Проблемы организации мотивационного процесса в различных типах организаций.
8. Стимулирование индивидов и групп: общее и отличия.

9. Моральное стимулирование: виды и особенности реализации.
10. Материальное стимулирование: виды, принципы и перспективы. Роль премирования, доплат и льгот в системе материального стимулирования.
11. Контроль в стратегическом управлении.
12. Методология системного контроля в организации.
13. Информационного обеспечения контрольных процедур.
14. Контроль как завершающая стадия оборота функций управления.
15. Экономический анализ в системе контроля организации.
16. Управленческие решения: понятие, сущность.
17. Классификация, требования, предъявляемые к управленческим решениям, условия принятия.
18. Организация и контроль исполнения управленческих решений.
19. Уровни принятия решений: рутинный, коллективный, адаптационный, инновационный.
20. Этапы принятия решений: установление проблемы, выявление ограничений, разработка решений, оценка и принятие решений.
21. Условия эффективности управленческих решений.
22. Методы принятия решений: неформальные, коллективные, количественные.
23. Индивидуальные стили принятия решений.
24. Разновидность управленческих решений.
25. Личные качества менеджера как факторы, влияющие на процесс принятия решений.
26. Понятие информации, ее роль, структура, состав, содержание. Общая схема циркуляции информации в системе менеджмента.
27. Содержание и структура коммуникаций.
28. Процесс коммуникаций. Коммуникационные сети.