

Государственное образовательное учреждение высшего образования
**«КОМИ РЕСПУБЛИКАНСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И
УПРАВЛЕНИЯ»**
(ГОУ ВО КРАГС_иУ)

**«КАНМУ СЛУЖБАӦ ДА ВЕСЬКӦДЛЫНЫ ВЕЛӦДАН КОМИ
РЕСПУБЛИКАСА АКАДЕМИЯ»**
вылыс тшупӧда велӧдан канму учреждение
(КСдаВВКРА ВТШВ КУ)

Утверждена в структуре
ОПОП 38.03.02 Менеджмент
(решение Ученого совета
от 15.06.2023 № 10)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»

Направление подготовки – *38.03.02 Менеджмент*

Направленность (профиль) – *«Управление в спорте»*

Уровень высшего образования – *бакалавриат*

Форма обучения – *очная, очно-заочная, заочная*

Год начала подготовки – 2023

Сыктывкар
2023

Рабочая программа дисциплины «Теория менеджмента» составлена в соответствии с требованиями:

– Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки Менеджмент, утвержденный Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 № 970;

– Приказа Минобрнауки России «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» от 06.04.2021 № 245;

– учебного плана ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления» по направлению 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) направленность (профиль) «Управление в спорте».

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ СВЕДЕНИЯ

1. Цель и задачи учебной дисциплины

1.1. Цель изучения учебной дисциплины

Целью изучения дисциплины «Теория менеджмента» является формирование у обучающихся целостного представления об управлении, которое призвано создать условия для высокой эффективности осуществления всех видов профессиональной деятельности.

1.2. Задачи учебной дисциплины

Задачами изучения дисциплины «Теория менеджмента» являются следующие:

- овладеть теоретическими и практическими знаниями в сфере управления современной организацией;
- освоить методы постановки задач и планирования их достижения в рамках поставленной цели;
- сформировать умения разработки вариантов управленческих решений, обоснования их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений, а также в рамках правового поля и имеющихся ресурсов.

1.3. Виды компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины

Изучение дисциплины «Теория менеджмента» направлено на формирование следующих компетенций:

- 1) универсальные:
 - УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.
- 2) общепрофессиональные:
 - ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.

1.4. Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина «Теория менеджмента» относится к *обязательной части*, Блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы.

2. Требования к результатам освоения учебной дисциплины

2.1. Изучение дисциплины «Теория менеджмента» направлено на формирование следующих компетенций и индикаторов их достижений, заявленных в образовательной программе:

- 1) универсальные:

Наименование категории (группы) компетенций	Формируемые компетенции (код, наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижений компетенций	Содержание индикатора достижений компетенций
Разработка и реализация проектов	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать	УК-2.И-1. Определяет совокупность взаимосвязанных задач для выработки решений	УК-2.И-1.3-1. Знает основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений

	оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений		УК-2.И-1.3-2. Знает методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения УК-2.И-1.У-1. Умеет системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения УК-2.И-1.У-2. Умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений
Командная работа и лидерство	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.И-1. Способен осуществлять социальные взаимодействия на основе знаний методов межличностных и групповых коммуникаций	УК-3.И-1.3-1. Знает основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы УК-3.И-1.3-2. Знает основные методы анализа группового взаимодействия УК-3.И-1.У-1. Умеет проектировать межличностные и групповые коммуникации УК-3.И-1.У-2. Умеет выстраивать социальные взаимодействия при групповой работе

2) общепрофессиональные:

Код и наименование ОПК	Код и наименование индикатора достижения ОПК	
	Индикаторы (И)	Результаты обучения (РО)
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.	ОПК-1.И-1. Понимает термины, основные понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в контексте решения задач управленческой деятельности.	ОПК-1.И-1.3-1. Знает механизм взаимодействия знаний экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов с решением управленческих задач
		ОПК-1.И-1.У-1. Умеет использовать фундаментальные знания экономической, организационной и управленческой теории для решения задач управленческой деятельности

	ОПК-1.И-2. Демонстрирует корректную постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой теории.	ОПК-1.И-2.3-1. Знает критерии выбора оптимальных методов решения профессиональных задач.
		ОПК-1.И-2.У-1. Умеет разрабатывать предложения по повышению эффективности профессиональных задач, используя знания экономических, организационных и управленческих теорий

2.2. Запланированные результаты обучения по дисциплине «Теория менеджмента»

Должен знать:

- сущность и значение менеджмента;
- содержание и особенности управленческого труда;
- функции менеджмента;
- основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений;
- понятие, классификации и роль коммуникаций в управленческом процессе;
- особенности управления групповой динамикой в организации;
- понятие и функции лидерства и руководства в организации;
- понятие, формы власти и влияния;
- стили руководства;
- этические нормы управления в организации;
- сущность и формы проявления организационной культуры;
- критерии и показатели эффективности управления.

Должен уметь:

- использовать процессный подход к изучению функций менеджмента;
- анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать варианты решений в рамках системного подхода;
- проектировать межличностные и групповые коммуникации;
- выстраивать социальные взаимодействия при групповой работе;
- охарактеризовать организационную культуру на макро и микроуровнях;
- оценивать результаты управления.

3. Объем учебной дисциплины

Очная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
Контактная работа	36,25
Аудиторные занятия (всего):	36
<i>Лекции</i>	18
<i>Практические занятия</i>	18
<i>Лабораторные занятия</i>	-
Промежуточная аттестация	0,25
<i>Консультация перед экзаменом</i>	-
<i>Экзамен</i>	-
<i>Зачет</i>	0,25
<i>Контрольная работа</i>	-

<i>Руководство курсовой работой</i>	-
Самостоятельная работа	35,75
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	31,75
<i>Подготовка контрольной работы</i>	-
<i>Написание курсовой работы</i>	-
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	4
Вид текущей аттестации	тест
Общая трудоёмкость дисциплины:	
часы	72
зачётные единицы	2

Очно-заочная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
Контактная работа	14,25
Аудиторные занятия (всего):	14
<i>Лекции</i>	6
<i>Практические занятия</i>	8
<i>Лабораторные занятия</i>	-
Промежуточная аттестация	0,25
<i>Консультация перед экзаменом</i>	-
<i>Экзамен</i>	-
<i>Зачет</i>	0,25
<i>Контрольная работа</i>	-
<i>Руководство курсовой работой</i>	-
Самостоятельная работа	57,75
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	53,75
<i>Подготовка контрольной работы</i>	-
<i>Написание курсовой работы</i>	-
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	4
Вид текущей аттестации	тест
Общая трудоёмкость дисциплины:	
часы	72
зачётные единицы	2

Заочная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
Контактная работа	14,25
Аудиторные занятия (всего):	14
<i>Лекции</i>	6
<i>Практические занятия</i>	8
<i>Лабораторные занятия</i>	-
Промежуточная аттестация	0,25
<i>Консультация перед экзаменом</i>	-

	<i>Экзамен</i>	-
	<i>Зачет</i>	0,25
	<i>Контрольная работа</i>	-
	<i>Руководство курсовой работой</i>	-
Самостоятельная работа		57,75
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>		53,75
<i>Подготовка контрольной работы</i>		-
<i>Написание курсовой работы</i>		-
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>		4
Вид текущей аттестации		тест
Общая трудоёмкость дисциплины:		
<i>часы</i>		72
<i>зачётные единицы</i>		2

4. Содержание разделов и тем учебной дисциплины

Наименование темы учебной дисциплины	Содержание темы
Тема 1. Сущность и значение менеджмента (УК-2; ОПК-1)	Необходимость и сущность управления. Подходы к определению понятия управления. Особенности процессов управления в различных системах. Соотношение категорий: «управление» и «менеджмент». Менеджмент как система и процесс. Менеджмент как наука и искусство.
Тема 2. Управленческий труд и его специфика (УК-2; ОПК-1)	Содержание и особенности управленческого труда. Особое положение руководителя как субъекта управления. Разделение труда менеджеров как фактор повышения результативности управления. Виды разделения труда. Особенности структурного разделения труда в организации. Характеристика вертикального и горизонтального разделения труда. Роли руководителя по Г.Минцбергу. Профессионализм управленческой деятельности с точки зрения компетентностного подхода. Компетенции менеджеров в современных условиях.
Тема 3. Функции менеджмента (УК-2; ОПК-1)	Понятие и классификация функций менеджмента. Основные функции управления по А.Файолу. Процессный подход к изучению функций менеджмента. Характеристика и роль общих функций менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль. Выделение и значение в организации специальных (конкретных) функций менеджмента. Связующие организационные процессы.
Тема 4. Принятие управленческих решений как связующий процесс в организации (УК-2; ОПК-1)	Различия между принятием управленческих и индивидуальных решений. Возникновение проблем в организации и необходимость их решения. Понятие и сущность управленческого решения. Составляющие сущности управленческого решения. Типология управленческих решений. Особенности принятия индивидуальных и групповых управленческих решений. Методы разработки управленческих решений. Последовательность этапов принятия управленческих решений. Качество принятия решений. Особенности принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности. Процесс принятия решений как

	обеспечивающий реализацию основных функций управления, является связующим процессом в организации.
Тема 5. Коммуникации как связующий организационный процесс (УК-2; ОПК-1)	Понятие и роль коммуникаций в управленческом процессе. Значение коммуникаций для руководителя. Функции коммуникаций в организации. Модель коммуникационного процесса: основные элементы. Особенности каждого этапа коммуникационного процесса. Роль обратной связи в повышении эффективности коммуникационного процесса. Способы установления обратной связи в современных условиях. Классификация коммуникаций в организации. Формальные и неформальные коммуникации. Коммуникации как обеспечивающие реализацию основных функций управления, являются связующим процессом в организации.
Тема 6. Групповая динамика. Лидерство и руководство (УК-2; ОПК-1)	Научные основы исследования малых групп. Причины вступления людей в малые группы. Классификация малых групп. Классификация и характеристика формальных групп в организации. Состав и характеристика неформальных групп в организации. Э. Мэйо о роли групп. Взаимодействие формальных и неформальных групп в процессе достижения целей организации. Особенности управления формальными и неформальными группами. Результативность групповой работы. Понятия лидерства и руководства. Различия в функциях руководителя и лидера в организации. Руководство как социальный феномен. Лидерство как психологический феномен.
Тема 7. Власть и влияние. Стили руководства (УК-2; ОПК-1)	Понятие власти и влияния. Власть как организационный процесс. Власть и руководство. Влияние и лидерство. Баланс власти. Формы и источники власти и влияния в организации. Стиль руководства как интеграционная комплексная характеристика руководителя. Факторы, определяющие выбор стиля руководства. Подходы к изучению стилей руководства.
Тема 8. Этика управления и организационная культура (УК-2; ОПК-1)	Необходимость нравственного начала в управлении. Имидж организации. Роль этики в управлении. Имидж как источник успешной экономики. Культура народа и её наблюдение в поведении людей в организациях. Сущность организационной культуры. Формы проявления организационной культуры. Концепция организационной культуры. Слои организационной культуры и их состав. Характеристики организационной культуры на макро и микроуровнях. Объективная и субъективная оргкультура.
Тема 9. Эффективность управления (УК-2; ОПК-1)	Принципы производительности труда Г.Эмерсона. Эффект и эффективность. Оценка результатов управления. Эффективность управленческая. Эффективность экономическая. Эффективность социальная. Критерии и показатели эффективности. Факторы, влияющие на эффективность управления. Пути повышения эффективности деятельности организации. Особенности оценки эффективности государственного и муниципального управления.

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

5.1. Основная литература (в том числе из ЭБС):

1. Менеджмент: учебник / М.А. Комаров, М.М. Максимцов, Л.Ф. Никулин [и др.]; ред. М.М. Максимцов, М. А. Комаров. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 344 с.: табл., схемы – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684937>.

5.2. Дополнительная литература (в том числе из ЭБС):

1. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 510 с.: табл., схемы – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936>.

2. Герчикова, И. Н. Менеджмент: практикум: учебное пособие / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 800 с.: табл., граф., схемы – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684941>.

3. Ефимов, А.Н. Менеджмент: практикум: учебное пособие / А. Н. Ефимов, Е. Н. Барикаев. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 119 с.: табл., схемы – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684940>.

4. Маслов, В.И. Менеджмент: учебно-методическое пособие / В. И. Маслов; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Факультет глобальных процессов. – 2-е изд. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 29 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=103839>.

5. Мескон, М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: ООО ИД «Вильямс», 2008. – 672 с.

6. Основы менеджмента: учебник / под ред. И. В. Бородушко, В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 272 с.: схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685117>.

5.3. Профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

ЭБС «Университетская библиотека онлайн».

5.4. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Журнал «Проблемы теории и практики управления» - <http://www.ptpu.ru>.
2. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» - www.mevriz.ru.
3. Литература по менеджменту (книги, статьи и пр.) - <http://www.aup.ru/>.
4. Сайт с методической литературой - <http://www.partnerstvo.ru>.
5. Литература по организационной культуре - <http://www.hr-culture.net>.
6. Литература по теории организации - http://de.ifmo.ru/bk_netra.
7. Сайт с максимальным количеством методической литературы - <http://www.cfin.ru/>.

6. Средства обеспечения освоения учебной дисциплины

В учебном процессе при реализации учебной дисциплины «Теория менеджмента» используются следующие программные средства:

Информационные технологии	Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем
----------------------------------	---

Офисный пакет для работы с документами	Microsoft Office Professional Свободно распространяемое программное обеспечение Only Office. https://www.onlyoffice.com
Информационно-справочные системы	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
	Справочно-правовая система «Гарант»
Электронно-библиотечные системы	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
	Национальная электронная библиотека (https://нэб.рф) (в здании ГОУ ВО КРАГСИУ)
	Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» https://cyberleninka.ru
	Российская научная электронная библиотека https://www.elibrary.ru
Электронная почта	Электронная почта в домене krag.ru
Средства для организации вебинаров, телестов и конференций	Сервисы веб- и видеоконференцсвязи, в том числе BigBlueButton

Сопровождение освоения дисциплины обучающимся возможно с использованием электронной информационно-образовательной среды ГОУ ВО КРАГСИУ, в том числе образовательного портала на основе Moodle (<https://moodle.krag.ru>).

7. Материально-техническое обеспечение освоения учебной дисциплины

При проведении учебных занятий по дисциплине «Теория менеджмента» задействована материально-техническая база академии, в состав которой входят следующие средства и ресурсы для организации самостоятельной и совместной работы обучающихся с преподавателем:

- специальные помещения для реализации данной дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации:

- лабораторию, оснащенную лабораторным оборудованием;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации;
- компьютерные классы, оснащенные современными персональными компьютерами, работающими под управлением операционных систем Microsoft Windows, объединенными в локальную сеть и имеющими выход в Интернет;
- библиотека Академии, книжный фонд которой содержит научно-исследовательскую литературу, научные журналы и труды научных конференций, а также читальный зал;
- серверное оборудование, включающее, в том числе, несколько серверов серии IBM System X, а также виртуальные сервера, работающие под управлением операционных

систем Calculate Linux, включенной в Реестр Российского ПО, Linux Ubuntu Server и Microsoft Windows Server и служащими для размещения различных сервисов и служб, в том числе для обеспечения работы СУБД MySQL;

– сетевое коммутационное оборудование, обеспечивающее работу локальной сети, предоставление доступа к сети Internet с общей скоростью подключения 100 Мбит/сек, а также работу беспроводного сегмента сети Wi-Fi в помещениях Академии;

– интерактивные информационные киоски «Инфо»;

– программные и аппаратные средства для проведения видеоконференцсвязи.

Конкретные помещения для организации обучения по дисциплине «Теория менеджмента» определяются расписанием учебных занятий и промежуточной аттестации. Оборудование и техническое оснащение аудитории, представлено в паспорте соответствующих кабинетов ГОУ ВО КРАГСиУ.

РАЗДЕЛ II. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Важнейшим условием успешного освоения материала является планомерная работа обучающегося в течение всего периода изучения дисциплины. Обучающемуся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией: программой дисциплины; учебником и/или учебными пособиями по дисциплине; электронными ресурсами по дисциплине; методическими и оценочными материалами по дисциплине.

Учебный процесс при реализации дисциплины основывается на использовании *традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий*.

Традиционные образовательные технологии представлены *лекциями и занятиями семинарского типа (практические занятия)*.

Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Аудиторная работа обучающихся может предусматривать интерактивную форму проведения лекционных и практических занятий: лекции-презентации, лекции-дискуссии, работа в малых группах, анализ практических ситуаций, деловые игры.

Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы обучающихся в информационной образовательной среде.

Все аудиторные занятия преследуют цель обеспечения высокого теоретического уровня и практической направленности обучения.

Подготовка к лекционным занятиям

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные и наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации по подготовке к занятиям семинарского типа и самостоятельной работе. В ходе лекционных занятий обучающемуся следует вести конспектирование учебного материала.

С целью обеспечения успешного освоения дисциплины обучающийся должен готовиться к лекции. При этом необходимо:

– внимательно прочитать материал предыдущей лекции;

– ознакомиться с учебным материалом лекции по рекомендованному учебнику и/или учебному пособию;

– уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;

– записать возможные вопросы, которые обучающийся предполагает задать преподавателю.

Подготовка к практическим занятиям

Этот вид самостоятельной работы состоит из нескольких этапов:

- 1) повторение изученного материала. Для этого используются конспекты лекций, рекомендованная основная и дополнительная литература;
- 2) углубление знаний по теме. Для этого рекомендуется выписать возникшие вопросы, используемые термины;
- 3) подготовка докладов в формате презентации по темам, предлагаемым преподавателем;
- 4) выполнение практических заданий.

При подготовке к занятиям семинарского типа рекомендуется с целью повышения их эффективности:

- уделять внимание разбору теоретических задач, обсуждаемых на лекциях;
- уделять внимание краткому повторению теоретического материала, который используется при выполнении практических заданий;
- выполнять внеаудиторную самостоятельную работу;
- ставить проблемные вопросы, по возможности использовать примеры и задачи с практическим содержанием;
- включаться в используемые при проведении практических занятий активные и интерактивные методы обучения.

При разборе примеров в аудитории или дома целесообразно каждый из них обосновывать теми или иными теоретическими положениями.

Активность на занятиях семинарского типа оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Достаточно часто преподаватель на тематических занятиях семинарского типа поручает обучающимся подготовить доклады. При подготовке доклада, пользуясь различными источниками (учебной и специальной литературой, в том числе монографиями, диссертациями и статьями, информационными источниками, статистической информацией и т.д.), необходимо полностью раскрыть тему, последовательно изложить историю вопроса, имеющиеся точки зрения, собственные выводы. Необходимо избегать непроверенной информации, оговаривать легитимность источников. Обязательным является сопровождение доклада электронной презентацией, сделанной в редакторе Power Point. Электронная презентация включает: титульный слайд с указанием темы доклада, Ф.И.О. обучающегося; основные положения доклада, выводы и заключительный слайд со списком источников и благодарностью (8–10 слайдов). Слайды могут быть пронумерованы. Цветовой фон слайдов подбирается так, чтобы на нем хорошо был виден текст. Слушая доклады и выступления на семинаре или реплики в ходе дискуссии, обучающимся важно не только уважать мнение собеседника, но и использовать навыки активного или рефлексивного слушания (не перебивать, давая возможность полностью высказать свою точку зрения, непонятое уточнять, переформулируя высказанное и т.п.).

Организация самостоятельной работы

Для теоретического и практического усвоения дисциплины большое значение имеет самостоятельная работа обучающихся, которая может осуществляться индивидуально и под руководством преподавателя. Самостоятельная работа обучающегося является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий, что предполагает самостоятельное изучение отдельных тем, дополнительную подготовку к каждому практическому занятию. Самостоятельная работа обучающихся является важной формой образовательного процесса. Она реализуется непосредственно в ходе аудиторных занятий, в контактной

работе с преподавателем вне рамок расписания, а также в библиотеке, при выполнении обучающимся учебных заданий.

Цель самостоятельной работы обучающихся состоит в научении осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией. Правильно организованная самостоятельная работа позволяет заложить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы привить умение в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию, что будет способствовать формированию профессиональных компетенций на достаточно высоком уровне. При изучении дисциплины организация самостоятельной работы обучающихся представляет собой единство трех взаимосвязанных форм:

- 1) внеаудиторная самостоятельная работа;
- 2) аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя при проведении практических занятий и во время чтения лекций;
- 3) творческая, в том числе научно-исследовательская работа. Это вид работы предполагает самостоятельную подготовку эссе, рефератов.

На практических занятиях необходимо выполнять различные виды самостоятельной работы, что позволяет ускорить формирование профессиональных умений.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Подготовка к промежуточной аттестации

Видами промежуточной аттестации по данной дисциплине являются сдача *зачета*. При проведении промежуточной аттестации выясняется усвоение основных теоретических и прикладных вопросов программы и умение применять полученные знания к решению практических задач. При подготовке к *зачету* учебный материал рекомендуется повторять по учебному изданию, рекомендованному в качестве основной литературы, и конспекту. *Зачет* проводится в назначенный день, по окончании изучения дисциплины. После контрольного мероприятия преподаватель учитывает активность работы обучающегося на аудиторных занятиях, качество самостоятельной работы, результаты текущей аттестации, посещаемость и выставляет итоговую оценку.

Изучение дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий

При изучении дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий необходимо дополнительно руководствоваться локальными нормативными актами ГОУ ВО КРАГСиУ, регламентирующими организацию образовательного процесса с использованием дистанционных образовательных технологий.

РАЗДЕЛ III. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

8. Контрольно-измерительные материалы, необходимые для проверки сформированности индикаторов достижения компетенций (знаний и умений)

8.1. Задания для проведения текущего контроля

Варианты заданий для выполнения теста (текущий контроль)

1. Что такое «менеджмент»?

- 1) искусство
- 2) наука
- 3) функция и процесс
- 4) люди, управляющие организацией
- 5) все вышеперечисленное

2. Человек или группа людей, на которых возложена функция окончательного выбора одного из возможных вариантов решения. Какой термин характеризует это определение?

- 1) физическое лицо
- 2) должностное лицо
- 3) юридическое лицо
- 4) лицо, принимающее решение
- 5) субъект

3. В качестве примеров таких систем можно привести семью, студенческую группу КРАГСнУ. О какой системе идет речь?

- 1) социальная
- 2) государственная
- 3) производственная
- 4) техническая
- 5) закрытая

4. Решение – это сознательный выбор:

- 1) персонала
- 2) приоритетов
- 3) ресурсов
- 4) методов воздействия
- 5) альтернатив

5. Какие управленческие решения эффективнее:

- 1) индивидуальные
- 2) групповые
- 3) инновационные
- 4) стратегические
- 5) в зависимости от проблем, которую необходимо разрешить

6. Какие виды структурного разделения труда существуют в организации:

- 1) сложное и простое
- 2) высшее и низовое
- 3) групповое и индивидуальное
- 4) жесткое и мягкое
- 5) вертикальное и горизонтальное

7. Какое решение основано на профессиональном использовании управленческих технологий и методов разработки:

- 1) рациональное решение
- 2) интуитивное решение
- 3) решение, основанное на суждениях

8. К коммуникативным навыкам менеджера относят:

- 1) лидерское поведение
- 2) стратегическое планирование
- 3) сетевое планирование
- 4) подготовка и проведение переговоров
- 5) все вышеперечисленные

9. Какой фактор, по мнению исследователей, играет решающую роль в успехе современного менеджера:

- 1) свободное владение иностранным языком
- 2) владение компьютерной техникой
- 3) знание человека и факторов его трудовой активности
- 4) хорошее знание финансов
- 5) образование в области экономики

10. Внешняя среда, оказывающая непосредственное влияние на организацию называется:

- 1) непосредственного воздействия
- 2) косвенного воздействия
- 3) прямого воздействия
- 4) сильного влияния
- 5) слабого влияния

8.2. Вопросы для подготовки к зачету

1. Понятие менеджмента. Менеджмент и управление.
2. Функции менеджмента и их взаимосвязь.
3. Организации: понятие, основные признаки и виды.
4. Управленческий труд: понятие и основные характеристики. Разделение управленческого труда.
5. Системный и ситуационный подходы в менеджменте.
6. Организация как открытая система.
7. Понятие и значение внешней среды организации.
8. Методы анализа внешней среды организации.
9. Внутренняя среда организации: основные переменные и их взаимосвязь.
10. Внешняя среда организации, ее основные элементы. Влияние внешней среды на организацию.
11. Характеристики внешней среды организации.
12. Управленческие решения: понятие, их место в менеджменте и связь с основными функциями.
13. Коллективное и индивидуальное принятие управленческих решений.
14. Методы принятия управленческих решений.
15. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений
16. Принятие управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска.
17. Виды управленческих решений. Основные классификации решений.
18. Процесс планирования: значение и основные этапы.
19. Миссия и философия организации.
20. Цели организации: понятие и основные классификации.
21. Принципы эффективной постановки целей в менеджменте. Дерево целей.

22. Организационная структура.
23. Факторы, влияющие на структуру организации. Механистические и органические организационные структуры.
24. Основные виды организационных структур.
25. Понятие мотивации. Значение мотивирования в менеджменте.
26. Содержательные мотивационные теории
27. Процессуальные теории мотивации.
28. Экономические и неэкономические методы стимулирования.
29. Сущность функции контроля. Значение контроля в управлении.
30. Виды контроля в управлении.
31. Требования к эффективной системе контроля.
32. Сущность и значение руководства и власти в организации.
33. Формы и источники власти и влияния.
34. Понятие лидерства. Основные подходы к лидерству.
35. Подходы к стилю руководства: основные теории и модели.
36. Групповая динамика в организациях.
37. Эффективность групповой деятельности.
38. Понятие и сущность конфликта. Виды конфликтов.
39. Управление конфликтной ситуацией. Стратегии разрешения конфликта.
40. Организационная культура и эффективность деятельности организации.

8.3. Вариант заданий для проведения промежуточного контроля

1. Одна из функций менеджмента:

- 1) делегирование
- 2) регулирование
- 3) планирование
- 4) финансирование
- 5) администрирование

2. Критерием формулировки цели является:

- 1) реалистичность достижения
- 2) конкретная формулировка результатов, которые должны быть достигнуты
- 3) изучение внешней и внутренней среды организации
- 4) аудит материальных ресурсов и кадрового потенциала
- 5) целеполагание

3. К внутренней среде организации относятся:

- 1) нормативно-правовые документы
- 2) технология
- 3) организационное строение и ситуационные факторы внутри нее
- 4) менеджмент
- 5) непрерывный производственный процесс

4. Контроль необходим для обнаружения:

- 1) ошибок и виновных их совершивших
- 2) незадействованных ресурсов
- 3) новых технологий
- 4) возникающих в ходе деятельности проблем

5) мест потери прибыли

5. Управленческое решение - это выбор из альтернатив:

- 1) абсолютно неравноценных
- 2) трудно измеряемых
- 3) непредсказуемых
- 4) равноценных приблизительно
- 5) последствия реализации которых известны

6. С именем Ч. Барнарда связана разработка принципов:

- 1) разделения труда в организации
- 2) производительности труда и психологических факторов
- 3) оценки труда работников
- 4) реализации стиля руководства
- 5) коммуникации

7. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Какой параметр внутренней среды характеризует это высказывание:

- 1) организационная структура управления
- 2) вид деятельности
- 3) уровни централизации
- 4) диапазон контроля
- 5) миссия организации

8. К внешней среде прямого воздействия не относится:

- 1) поставщики
- 2) конкуренты
- 3) клиенты
- 4) природно-географическая среда
- 5) деловые партнеры

9. С именем А. Маслоу связана разработка:

- 1) теории конъюнктивного диссонанса
- 2) теории «Z»
- 3) теории ситуативного стиля управления
- 4) теории «X» и «Y»
- 5) теории иерархии потребностей

10. Факторы, оказывающие опосредованное влияние на организацию относятся к внешней среде:

- 1) косвенного воздействия
- 2) волевого воздействия
- 3) непрерывного воздействия
- 4) прямого воздействия
- 5) взаимного влияния

11. Эффективность коммуникации достигается за счет:

- 1) скорости передачи сообщения
- 2) использования новейших технических средств коммуникаций
- 3) лучшей информированности отправителя
- 4) обратной связи

5) заинтересованности получателя информации

12. С именем К.Левина связана разработка моделей управления:

- 1) когнитивного диссонанса
- 2) «Z»
- 3) авторитарная, демократическая, либеральная
- 4) модель «X» и «У»
- 5) модель ситуативного лидерства

13. Неформальная организация формируется на основе:

- 1) технологического процесса
- 2) организационной структуры управления
- 3) взаимных симпатий и антипатий
- 4) организационно-правовой формы организации
- 5) существующей модели управления

14. Элементом модели коммуникационного процесса является:

- 1) внешняя среда
- 2) коммуникационный канал
- 3) внутренняя среда
- 4) адаптер
- 5) время передачи информации

15. Фокус содержательных теорий мотивации сконцентрирован на:

- 1) процессе стимулирования
- 2) факторах мотивации
- 3) анализе потребностей
- 4) процессе мотивирования
- 5) характеристиках мотивации

16. Департаментизация – это

- 1) функция менеджмента
- 2) метод воздействия на работников
- 3) техника стимулирования
- 4) способ организационного обособления
- 5) метод оперативного управления системой

17. Если имеется критерий, позволяющий определить, достигнута ли поставленная цель и в какой степени, то данная цель:

- 1) конкретна
- 2) измерима
- 3) достижима
- 4) значима
- 5) точна

18. Руководители какого уровня осуществляют общее стратегическое руководство организацией:

- 1) низового
- 2) среднего
- 3) верхнего
- 4) управленческого

5) высшего

19. Под процессом управления понимается:

- 1) изменения, происходящие в организации в результате деятельности менеджера
- 2) процесс преобразования входящих ресурсов в конечный продукт
- 3) пространственно-временная конструкция деятельности менеджера или субъекта управления в целом
- 4) последовательность выполнения операций при разработке и реализации управленческого решения
- 5) последовательность действий субъекта управления, необходимых для осуществления целенаправленного воздействия на объект управления

20. Установите соответствие функций менеджмента и их содержания

Мотивация	Формирование организационной структуры
Планирование	Выявление результатов
Контроль	Выбор системы оплаты труда
Организация	Выработка цели и стратегии

Практико-ориентированные задания

Задание 1

Несколько лет назад на российских предприятиях наметилось деление учетной политики на управленческий и производственный учет. К итогам работы предприятий все больший интерес проявляют не только администрация и трудовые коллективы, но и держатели акций, другие внешние потребители учетной информации. Но если *первые* – проявляют особый интерес к доходам и факторам, их увеличивающим, то *вторые* – больше интересуются конечными результатами деятельности предприятия и размерами дивидендов на вложенные инвестиции. В этих условиях проблема принятия эффективного решения управления затратами и финансами приобретает существенное значение.

Необходимо принять решение в следующей ситуации:

Затраты на сырье составляют 40% переменных издержек. После повышения на 130% затрат на сырье в расчете на единицу продукции предприятие «V» изменило объем производства. При этом прочие составляющие средних переменных издержек и постоянные издержки не менялись, а средние совокупные издержки выросли на 233 тыс. руб.

На сколько процентов предприятие изменило объем выпуска продукции, если до этого изменения средние совокупные издержки равнялись 500 тыс. руб./ед. продукции, а средние постоянные издержки – 100 тыс.руб./ед.?

Какие, на Ваш взгляд, действия нужно предпринять для увеличения объема выпуска продукции фирмы «V»?

Задание 2

Строительной организации необходимо сформировать портфель заказов от организаций города, обладающих максимальной ожидаемой составной «прибылью».

Данные для анализа и принятия решения

Проекты							
	1	2	3	4	5	6	7
Эффективность (в усл.ед.)	26	18	23	27	20	16	3

Стоимость реализации проекта (в млн руб.)	10	9	10	12	7	6	2
---	----	---	----	----	---	---	---

Определите наиболее предпочтительные проекты по критериям: «стоимость – эффективность» и «затраты – прибыль» и сформируйте портфель проектов организации. Обоснуйте свое решение.

8.4. Тематика курсовых работ

Изучение дисциплины не предполагает написание курсовой работы.

9. Критерии выставления оценок по результатам изучения дисциплины

Освоение обучающимся каждой учебной дисциплины в семестре, независимо от её общей трудоёмкости, оценивается по 100-балльной шкале, которая затем при промежуточном контроле в форме экзамена и дифференцированного зачета переводится в традиционную 4-балльную оценку («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»), а при контроле в форме зачёта – в 2-балльную («зачтено» или «незачтено»). Данная 100-балльная шкала при необходимости соотносится с Европейской системой перевода и накопления кредитов (ECTS).

Соотношение 2-, 4- и 100-балльной шкал оценивания освоения обучающимися учебной дисциплины со шкалой ECTS

Оценка по 4-балльной шкале	Зачёт	Сумма баллов по дисциплине	Оценка ECTS	Градация
5 (отлично)	Зачтено	90 – 100	A	Отлично
4 (хорошо)		85 – 89	B	Очень хорошо
		75 – 84	C	Хорошо
3 (удовлетворительно)		70 – 74	D	Удовлетворительно
		65 – 69		
		60 – 64	E	Посредственно
2 (неудовлетворительно)	Не зачтено	Ниже 60	F	Неудовлетворительно

Критерии оценок ECTS

5	A	« Отлично » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному
4	B	« Очень хорошо » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному, однако есть несколько незначительных ошибок

	C	«Хорошо» – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками
3	D	«Удовлетворительно» – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки
	E	«Посредственно» – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному
2	F	«Неудовлетворительно» – теоретическое содержание дисциплины не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом дисциплины не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в форме текущего и промежуточного контроля. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, с целью активизации самостоятельной работы обучающихся. Объектом промежуточного контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Структура итоговой оценки обучающихся

Критерии и показатели оценивания результатов обучения

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Работа на аудиторных занятиях	20
2	Посещаемость	5
3	Самостоятельная работа	15
4	Текущая аттестация	20
	Итого	60
5	Промежуточная аттестация	40
	Всего	100

Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках аудиторных занятий

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Подготовка и выступление с докладом	до 5 баллов
2	Активное участие в обсуждении доклада	до 5 баллов
3	Выполнение практического задания (анализ практических ситуаций, составление документов,	до 5 баллов

	сравнительных таблиц)	
4	Другое	до 5 баллов
	Всего	20

Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках посещаемости обучающимся аудиторных занятий

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
100% посещение аудиторных занятий	5
100% посещение аудиторных занятий. Небольшое количество пропусков по уважительной причине	4
До 30% пропущенных занятий	3
До 50% пропущенных занятий	2
До 70% пропущенных занятий	1
70% и более пропущенных занятий	0

Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках самостоятельной работы обучающихся

Критерии оценивания	Показатель (оценка в баллах)
Раскрыты основные положения вопроса или задания через систему аргументов, подкрепленных фактами, примерами, обоснованы предлагаемые в самостоятельной работе решения, присутствуют полные с детальными пояснениями выкладки, оригинальные предложения, обладающие элементами практической значимости, самостоятельная работа качественно и чётко оформлена	15–12
В работе присутствуют отдельные неточности и замечания принципиального характера	11–9
В работе имеются серьёзные ошибки и пробелы в знаниях	8–5
Задание не выполнено или выполнено с грубыми ошибками	0

Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках текущей аттестации

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Задание полностью выполнено, правильно применены теоретические положения дисциплины. Отмечается чёткость и структурированность изложения, оригинальность мышления	20–17
Задание полностью выполнено, при подготовке применены теоретические положения дисциплины, потребовавшие уточнения или незначительного исправления	16–13
Задание выполнено, но теоретическая составляющая нуждается в доработке. На вопросы по заданию были даны нечёткие или частично ошибочные ответы	12–5
Задание не выполнено или при ответе сделаны грубые ошибки, демонстрирующие отсутствие теоретической базы знаний обучающегося	0

Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках промежуточного контроля

Промежуточный контроль в форме *зачета* имеет целью проверку и оценку знаний обучающихся по теории и применению полученных знаний и умений.

Критерии и показатели оценки результатов зачёта в тестовой форме

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Правильно выполненных заданий – 86–100%	40–35
Правильно выполненных заданий – 71–85%	34–25
Правильно выполненных заданий – 51–70%	24–15
Правильно выполненных заданий – менее 50%	14-0