

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Факультет - экономический

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
качеству образования – первый
проректор



Г.А. Хагуров

подпись

«22» мая 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.О.26 МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки/специальность 38.03.05 Бизнес-информатика

Направленность (профиль) / специализация Бизнес в цифровой экономике

Форма обучения очная

Квалификация бакалавр

Краснодар 2022

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика

Программу составила:

Елена Николаевна Александрова, к.э.н., доцент
Кафедры мировой экономики и менеджмента

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент» утверждена на заседании кафедры мировой экономики и менеджмента, протокол №7 «12» мая 2022 г.

Заведующий кафедрой мировой экономики и менеджмента
д.э.н., профессор Шевченко И.В.

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета, протокол № 10 «12» мая 2022 г.

Председатель УМК факультета
д.э.н., профессор Дробышевская Л.Н.

Рецензенты:

Никитина Т.Ю., генеральный директор ЗАО Оценочная компания «Рутения»

Вукович Г.Г., д.э.н., профессор кафедры экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»

1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля)

1.1 Цель освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины: освоение теоретических знаний и развитие практических навыков у обучающихся в области управления организацией, стратегического и креативного мышления, ориентированного на перспективу, поиск оптимальных управленческих решений с учетом возможностей современных инструментов и технологий.

1.2 Задачи дисциплины

- обеспечение усвоения теоретических основ менеджмента, изучение современных методов и технологий менеджмента;
- формирование знаний об основных проблемах менеджмента, роли менеджера в развитии современной организации;
- сформировать у студентов объективное понимание основ практического менеджмента: моделей и методов, практических подходов и приемов, используемых в диагностике проблемной ситуации, а также особенностей применения современных технологий и цифровых инструментов в управлении организацией;
- изучение технологии разработки, принятия и реализации организационно-управленческих решений, в том числе на основе современных инструментов и технологий; оценке предлагаемых вариантов управленческих решений, разработке и обосновании предложений по их совершенствованию с учетом критериев эффективности и риска;
- овладение профессиональной терминологией;
- формирование у студентов навыков самостоятельной и аналитической работы.

1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» относится к обязательной части Блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана. Дисциплина «Менеджмент» предусматривает использование знаний, полученных в ходе изучения следующих дисциплин: «Общая экономическая теория», «Микроэкономика», «Деловые коммуникации», «Организационное поведение». Знания, полученные в ходе изучения дисциплины «Менеджмент», используются в ходе изучения дисциплины «Менеджмент в сфере высоких технологий», «Управление жизненным циклом информационных систем», «Управление программными проектами», «Управление взаимоотношениями в бизнес-среде», «Инвестиционный менеджмент» и т.д.

1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине (<i>знает, умеет, навык (владеет, может осуществить трудовое действие)</i>)
ОПК-1 Способен проводить моделирование, анализ и совершенствование бизнес-процессов и информационно-технологической инфраструктуры предприятия в интересах достижения его стратегических целей с использованием современных методов и программного инструментария	
ИОПК-1.5 Разрабатывает решения для достижения стратегических целей предприятия	Знает основные характеристики и положения менеджмента как науки и профессии, цели и задачи, связанные с поиском организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности Знает современные технологии и инструменты, положения стратегического и тактического менеджмента организаций различных сфер деятельности
	Умеет ставить и решать задачи стратегического и тактического менеджмента организации

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине (<i>знает, умеет, навык (владеет, может осуществить трудовое действие)</i>)
	<p>Умеет находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности, анализировать управленческие процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности на основе современных технологий менеджмента</p> <p>Умеет использовать современные ИКТ для оптимизации системы управления бизнес-процессов предприятия</p> <p>Владеет навыками принятия экономически и финансово обоснованных организационно -управленческих решений на основе современных инструментов менеджмента в профессиональной деятельности</p> <p>Владеет методами сбора и обработки информации по обоснованию управленческих решений в менеджменте организации, а также разработки предложений по результатам проведенных исследований</p>
ОПК-4 Способен понимать принципы работы информационных технологий; использовать информацию, методы и программные средства ее сбора, обработки и анализа для информационно-аналитической поддержки принятия управленческих решений	
ИОПК-4.4 Использует современные методы для поддержки принятия управленческих решений	Знает: технологию управленческих решений, их характеристику; информационное обеспечение управленческих решений
	Умеет использовать современные методы и программные средства для поддержки принятия управленческих решений
	Владеет: – методами обоснования стратегических управленческих решений – современными технологиями управления

Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом. Индикаторы достижения компетенций считаются сформированными при достижении соответствующих им результатов обучения.

2. Структура и содержание дисциплины

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц (108 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице

Виды работ	Всего часов	Форма обучения			
		очная		очно-заочная	заочная
		4 семестр (часы)	X семестр (часы)	5 семестр (часы)	3 курс (часы)
Контактная работа, в том числе:	43,2	43,2			
Аудиторные занятия (всего):	36	36			
занятия лекционного типа	18	18			
лабораторные занятия					
практические занятия	18	18			
семинарские занятия					
Иная контактная работа:	7,2	7,2			
Контроль самостоятельной работы (КСР)	7	7			
Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2	0,2			
Самостоятельная работа, в том числе:	64,8	64,8			

Выполнение индивидуальных заданий (подготовка к деловой игре)	6	6			
Реферат (подготовка)	15	15			
Самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам и т.д.)	43,8	43,8			
Контроль:					
Подготовка к зачету					
Общая трудоемкость	час.	108	108		
	в том числе контактная работа	36,2	36,2		
	зач. ед	3	3		

2.2 Содержание дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 4 семестре (*очная форма обучения*)

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1.	Общая теория управления. Эволюция управленческой мысли	9,2	2	-		7,2
2.	Элементы организации и процесса управления	11,2	2	2		7,2
3.	Современные инструменты и технологии в менеджменте	11,2	2	2		7,2
4.	Функции и принципы менеджмента	10,2	2	1		7,2
5.	Механизмы менеджмента: средства и методы управления. Информационное обеспечение менеджмента	10,2	1	2		7,2
6.	Принятие и реализация управленческих решений в менеджменте.	10,2	1	2		7,2
7.	Цели в менеджменте. Стратегическое планирование	9,2	1	1		7,2
8.	Организационная структура управления организацией	9,2	1	1		7,2
9.	Организационное поведение и управление человеческими ресурсами	8,2	-	1		7,2
	<i>ИТОГО по разделам дисциплины</i>	100,8	18	18		64,8
	Контроль самостоятельной работы (КСР)	7				
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2				
	Подготовка к текущему контролю					
	Общая трудоемкость по дисциплине	108				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины

2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1.	Общая теория управления. Эволюция управленческой мысли	Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Сущность управления организацией и менеджмента в системе понятий рыночной экономики. Цели и задачи менеджмента, стадии менеджмента. Основные школы менеджмента.	Рефераты (Р), контрольные вопросы (КВ)
2.	Элементы организации и процесса управления	Понятие организации, ее жизненный цикл. Внутренняя среда организации.	Рефераты (Р), контрольные вопросы (КВ)

		Цели, задачи, классификация технологий, люди, социотехнические подсистемы. Формальная и неформальная организация. Особенности деятельности малой группы и принципы формирования команды в менеджменте организации. Уровни управления организацией. Объект и субъект управления.	
3.	Современные инструменты и технологии в менеджменте	Понятие технологий (инструментов) менеджмента. Роль и место традиционных инструментов и цифровых технологий и инструментов в управлении организацией. Включение цифровых инструментов: программы, приложения, электронные сервисы, ресурсы и т.д. в менеджмент современных компаний. Группы технологий менеджмента. Обзор ключевых инструментов менеджмента: 1) нацеленных на повышение эффективности основных процессов; 2) ориентированных на построение эффективных информационных потоков; 3) нацеленных на мотивацию сотрудников 4) прочих инструментов менеджмента Изменение подходов и инструментов менеджмента в условиях цифровизации . Традиционная автоматизация и цифровизация предприятий: ключевые отличия. Цифровые технологии для планирования проектов.	<i>Рефераты (Р), контрольные вопросы (КВ)</i>
4.	Функции и принципы менеджмента	Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Характеристика основных функций менеджмента: планирование; организация; мотивация; контроль. Виды планирования: стратегическое, тактическое, оперативное. Принципы и техника планирования. Методы планирования. Сущность и значение в процессе управления функции организации. Современные теории мотивации: содержательные и процессуальные. Понятие функции контроля. Технология контроля. Развитие функций управления в цифровой среде. Модификация основных функций управления в цифровой экономике. Сквозные технологии и направления их использования в менеджменте.	<i>Рефераты (Р), контрольные вопросы (КВ)</i>
5.	Механизмы менеджмента: средства и методы управления. Информационное обеспечение менеджмента	Понятие и классификация методов менеджмента. Организационно-административные методы управления. Формы проявления организационно-административных методов: предписания, рекомендации, пожелания, консультации. Экономические методы управления на современном этапе развития рыночной экономики. Направления реализации экономических методов управления. Социально-психологические методы управления. Самоуправление. Содержание и требования, предъявляемые к информации в менеджменте современных организаций. Информационное обеспечение менеджмента. Внутрифирменная система информации. Принципы, цели, функции внутрифирменной информации. Технология информационной деятельности. Основные понятия и классификация современных информационных технологий. Информационный контур системы управления.	<i>Рефераты (Р), контрольные вопросы (КВ)</i>
6.	Принятие и реализация управленческих решений в менеджменте.	Содержание и виды управленческих решений. Организационные решения, факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений, наука	<i>Рефераты (Р), контрольные вопросы (КВ)</i>

		управления. Организационные, интуитивные и рациональные решения. Подходы к принятию решений. Процесс принятия решений: постановка проблемы; выявление ограничений и определение альтернатив; принятие решений; реализация решений; контроль за исполнением решения. Методы принятия решений: неформальные, коллективные, количественные. Сквозные технологии цифровой трансформации менеджмента организаций. Описание сквозных технологий при разработке и реализации управленческих решений.	
7.	Цели в менеджменте. Стратегическое планирование	Миссия организации: сущность, содержание. Подходы к содержанию миссии: акцент на качестве; акцент на ожиданиях, потребностях потребителей. Цели и задачи в системе современного менеджмента. Формирование и ранжирование целей. Типология целей. Требования к целям. Понятие и процесс разработки стратегии фирмы. Виды разрабатываемых стратегий (продуктово-рыночная, стратегия маркетинга, конкурентная стратегия, стратегия нововведений и др.).	Рефераты (Р), контрольные вопросы (КВ)
8.	Организационная структура управления организацией	Организационная структура управления (ОСУ) организацией: понятие и элементы. Типы организационных структур: – механистические (бюрократические): линейные, функциональные, линейно-функциональные (штабные); – органические: матричные, проектные.	Рефераты (Р), контрольные вопросы (КВ)
9.	Организационное поведение и управление человеческими ресурсами	Управление трудовыми ресурсами. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности менеджмента. Элементы управления персоналом: подбор, найм, ввод в должность, система вознаграждений, оценка и продвижение, профессиональное развитие и планирование карьеры. Требования к менеджеру. Власть, влияние, лидер, формы власти и влияния, убеждение и участие. Авторитет менеджера. Групповая динамика.	Рефераты (Р), контрольные вопросы (КВ)

2.3.2 Занятия семинарского типа (практические / семинарские занятия/ лабораторные работы)

№	Наименование раздела (темы)	Тематика занятий/работ	Форма текущего контроля
1.	Общая теория управления. Эволюция управленческой мысли	Школы (концепции) менеджмента. Развитие менеджмента в России. Менеджер и его функции. Организация деятельности малой группы для реализации экономических проектов в управленческой деятельности.	Рефераты (Р), контрольные вопросы (КВ)
2.	Элементы организации и процесса управления	Внешняя среда в бизнесе. Характеристики внешней среды, основные факторы среды прямого и косвенного воздействия, разновидности и факторы международной среды. Сущность управленческой деятельности в организации.	Рефераты (Р), контрольные вопросы (КВ), КСР
3.	Современные инструменты и технологии в менеджменте	Изучение актуальных трендов в развитии современных цифровых технологий в менеджменте Новые формы бизнес-моделей в условиях цифровизации. Цифровые инструменты управления в организации.	Рефераты (Р), контрольные вопросы (КВ)
4.	Функции и принципы менеджмента	Функции управления производством: организация, нормирование, планирование, координация, мотивация, контроль, регулирование. Понятие и сущность принципов менеджмента. Маркетинг в управлении организацией: сущность, цели,	Рефераты (Р), контрольные вопросы (КВ)

		функции. Приоритеты маркетинга в условиях цифровой экономики. Ключевые задачи искусственного интеллекта в маркетинге: Digital marketing,	
5.	Механизмы менеджмента: средства и методы управления. Информационное обеспечение менеджмента	Технология информационной деятельности. Материально-техническая база информационной деятельности. Виды информационных технологий. Аппарат управления внутрифирменной системой информации. Информационные технологии как инструмент формирования управленческих решений.	Рефераты (Р), контрольные вопросы (КВ) Деловая игра (ДИ)
6.	Принятие и реализация управленческих решений в менеджменте.	Условия эффективности управленческих решений. Факторы и требования к управленческим решениям. Требования к технологии выполнения управленческих решений. Организация и контроль выполнения решений. Виды структур коммуникаций управленческих работников и исполнителей (цепочная, многосвязная, звездная, иерархическая). ИИ в принятии управленческих решений. Виды и типы решаемых задач.	Рефераты (Р), контрольные вопросы (КВ), КСР Деловая игра (ДИ)
7.	Цели в менеджменте. Стратегическое планирование	Оценка и анализ внешней среды, исследование сильных и слабых сторон организации, SWOT-анализ, изучение стратегических альтернатив, реализация стратегического плана, управление реализацией и контроль за выполнением стратегического плана, оценка плана. Взаимосвязь стратегии и организационной структуры. Виды техники управления (по целям, по результатам, инновационная и т.д.). Системы стратегического управления в фирмах различных стран (США, Япония, Финляндия, Россия).	Рефераты (Р), контрольные вопросы (КВ), КСР
8.	Организационная структура управления организацией	Проектирование ОСУ: анализ ОСУ; проектирование; оценка эффективности ОСУ. Требования к организационным структурам управления. Принципы проектирования ОСУ. Оценка эффективности организационных структур.	Рефераты (Р), контрольные вопросы (КВ)
9.	Организационное поведение и управление человеческими ресурсами	Руководство и лидерство в системе менеджмента. Понятие и характеристика стилей руководства. Управленческая решетка ГРИД. Поведенческие элементы: инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешение конфликтных ситуаций, критический анализ. Стили управления. Управление конфликтами, изменениями и стрессами. Природа конфликта в организации, типы конфликта, управление конфликтной ситуацией, природа организационных изменений, управление изменениями, организационное развитие, природа и причины стресса.	Рефераты (Р), контрольные вопросы (КВ), Деловая игра (ДИ)

Защита лабораторной работы (ЛР), выполнение курсового проекта (КП), курсовой работы (КР), расчетно-графического задания (РГЗ), написание реферата (Р), эссе (Э), коллоквиум (К), тестирование (Т) и т.д.

2.3.3 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Курсовые работы не предусмотрены учебным планом.

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной
---	---------	--

1	Занятия лекционного и семинарского типа	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
2	Подготовка эссе, рефератов, курсовых работ.	Методические указания для подготовки эссе, рефератов, курсовых работ. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
3	Выполнение самостоятельной работы обучающихся	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
4	Выполнение расчетно-графических заданий	Методические указания по выполнению расчетно-графических заданий. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
5	Интерактивные методы обучения	Методические указания по интерактивным методам обучения. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме на языке Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

3. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля)

В ходе изучения дисциплины предусмотрено использование следующих образовательных технологий: лекции, практические занятия, проблемное обучение, подготовка письменных аналитических работ, самостоятельная работа студентов.

Компетентностный подход в рамках преподавания дисциплины реализуется в использовании интерактивных технологий и активных методов (проектных методик, мозгового штурма, разбора конкретных ситуаций,) в сочетании с внеаудиторной работой.

Информационные технологии, применяемые при изучении дисциплины: использование информационных ресурсов, доступных в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины – для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «*Менеджмент*».

Оценочные средства включают контрольные материалы для проведения **текущего контроля** в форме *контрольных вопросов, рефератов по проблемным вопросам, деловой игры* и **промежуточной аттестации** в форме вопросов к экзамену.

Структура оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации

№ п/п	Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	ИОПК-1.5 Разрабатывает решения для достижения стратегических целей предприятия	Знает основные характеристики и положения менеджмента как науки и профессии, цели и задачи, связанные с поиском организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности Знает современные технологии и инструменты, положения стратегического и тактического менеджмента организаций различных сфер деятельности	<i>Контрольные вопросы</i> <i>Реферат</i> <i>Деловая игра</i> <i>КСР</i>	<i>Вопрос на зачете</i> <i>1-18</i>
		Умеет ставить и решать задачи стратегического и тактического менеджмента организации Умеет использовать современные ИКТ для оптимизации системы управления бизнес-процессов предприятия Умеет находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности, анализировать управленческие процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности на основе современных технологий менеджмента	<i>Контрольные вопросы</i> <i>Реферат</i> <i>Деловая игра</i> <i>КСР</i>	<i>Вопрос на зачете</i> <i>19-32</i>
		Владет навыками принятия экономически и финансово обоснованных организационно - управленческих решений на основе современных инструментов	<i>Контрольные вопросы</i> <i>Реферат</i> <i>Деловая игра</i> <i>КСР</i>	<i>Вопрос на зачете</i> <i>33-60</i>

		менеджмента в профессиональной деятельности Владеет методами сбора и обработки информации по обоснованию управленческих решений в менеджменте организации, а также разработки предложений по результатам проведенных исследований		
2	ИОПК-4.4 Использует современные методы для поддержки принятия управленческих решений	Знает: технологию управленческих решений, их характеристику; информационное обеспечение управленческих решений	<i>Контрольные вопросы</i> <i>Реферат</i> <i>Деловая игра</i> <i>КСР</i>	<i>Вопрос на зачете</i> <i>35-38</i>
		Умеет использовать современные методы и программные средства для поддержки принятия управленческих решений	<i>Контрольные вопросы</i> <i>Реферат</i> <i>Деловая игра</i> <i>КСР</i>	<i>Вопрос на зачете</i> <i>40-42</i>
		Владеет: – методами обоснования стратегических управленческих решений – современными технологиями управления	<i>Контрольные вопросы</i> <i>Реферат</i> <i>Деловая игра</i> <i>КСР</i>	<i>Вопрос на зачете</i> <i>43-44, 59-60</i>

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Реферат

Тематика рефератов

1. Эффективная деятельность предприятия.
2. Влияние цели организации на характер ее деятельности.
3. Роль харизмы в оценке руководителя.
4. Конфликты и стрессы в организации.
5. Мотивация для руководителя и работников.
6. Контроль на предприятии.
7. Оценка основных адаптивных структур организации.
8. Повышение качества корпоративной культуры в организации.
9. Руководители высшего звена. Основные характеристики их деятельности.
10. Юридическая и социальная ответственность менеджера.
11. Виды предприятий и их юридический статус.
12. Мотивация как одна из функций менеджмента.
13. Стратегическое планирование и миссия организации. Взаимозависимость и влияние миссии на стратегическое планирование.
14. Анализ основных школ управления.
15. Принцип единоначалия и делегирования полномочий в организации.
16. Организационные формы инновационного менеджмента.
17. Кризисы в развитии организации.

18. Влияние руководителя на работников.
19. Анализ трудового законодательства. Права и обязанности работников, процедуры разрешения конфликтов между работником и предприятием.
20. Основные мировые системы управления.
21. Организация труда руководителя.
22. Методы принятия управленческих решений.
23. Информация и коммуникации в управлении организации.
24. Цели и задачи менеджмента в современных условиях.
25. Технология управления как информационный процесс.
25. Оценка деловых и личных качеств руководителя.
26. Внутрифирменное планирование как важнейшая функция менеджмента.
27. Антикризисное управление как важнейший вид менеджмента в условиях рынка.
28. Пути повышения эффективности менеджмента в современных условиях.
29. Мотивация деятельности персонала как важнейшая функция менеджера.
30. Управление рисками в организации, виды рисков и методы управления ими.
31. Возможности использования опыта зарубежных фирм в развитии менеджмента в России.
32. Теории мотивации, их применение в современной практике менеджмента.
33. Методы управленческой деятельности. Их классификация и пути развития.
34. Виды менеджмента, их особенности.
35. Понятие организационной культуры организации. Её роль в развитии менеджмента.
36. Типы организационных структур управления. Процесс и методы их проектирования.
37. Сущность и классификация управленческих решений.
38. Типология организационных конфликтов, управление ими.
39. Процесс подготовки и принятия управленческих решений.
40. Управление персоналом. Подбор, оценка и продвижение кадров.
41. Профессиональное развитие и планирование карьеры.
42. Управление изменениями в организации.
43. Самоменеджмент как основа развития менеджмента.
44. Структура и методы анализа внешней среды организации.
45. Экономические методы управления.
46. Организационные методы управления.
47. Зарубежный опыт разработки систем оплаты труда и возможности его использования в России.
48. Коллективный менеджмент. Групповые методы принятия решений.
49. Управление качеством в организации. Зарубежный и отечественный опыт.
50. Управление нововведениями в организации.
51. Методы принятия управленческих решений.
52. Власть и лидерство, их роль и значение в менеджменте.
54. Использование людей и ресурсов для эффективного решения проблем.
55. Группы, роли, взаимодействия в системе менеджмента организации. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.
56. Система управления собственной деятельностью и использованием времени руководителем.
57. Информация и информационные системы в менеджменте.
58. Принятие управленческих решений на основе подхода Data Driven: преимущества и принципы.
59. Метрики data-driven в маркетинге.
60. Роль искусственного интеллекта в менеджменте организаций.

61. Опыт применения отдельных программ цифрового управления человеческими ресурсами российскими предприятиями.

Контрольные вопросы

1. Общая теория управления. Эволюция управленческой мысли

1. Охарактеризуйте функции менеджера.
2. Определите свой личный капитал времени. Насколько эффективно он используется в вашей повседневной жизни?
3. Что представляет собой календарь менеджера, какие разделы он включает? Предложите свою структуру делового календаря (на основе опыта руководителя).
4. Проведите самоанализ желаемого конечного результата.
5. Что входит в обязанности секретаря руководителя? На основе конкретного примера составьте должностную инструкцию секретаря.
6. Охарактеризуйте особенности и принципы организация деятельности малой группы для реализации экономических проектов в управленческой деятельности.

2. Элементы организации и процесса управления

1. Каковы отличия управленческой работы от других видов трудовой деятельности?
2. Перечислите основные этапы жизненного цикла организации, проиллюстрируйте ответ на конкретном примере.
3. Выявите в своей организации (студенческой группе либо ином трудовом коллективе) неформальные группы и объясните причины их возникновения. Разработайте сценарий, по которому неформальная организация будет работать на менеджера формальной организации.
4. Выделите принципы формирования команды для реализации экономических проектов.

3. Современные инструменты и технологии в менеджменте

1. Цифровые технологии в менеджменте: цели, задачи, преимущества и ограничения.
2. Наиболее эффективные инструменты менеджмента в условиях пандемии.
3. Классификация инструментов и технологий менеджмента.
4. Функции и принципы управления организацией
 1. Попробуйте проанализировать и понять весомость функций управления: планирования и организации. Выясните роль каждой из них в организации.
 2. Обдумайте, какую роль в мотивации играют содержательные и процессуальные теории. Предложите варианты использования их в практике управления конкретной организацией.
 3. Сравнение моделей мотивации Маслоу с моделями Мак-Клелланда и Герцберга. Выявите принципиальные различия. Выберите из своей практики ситуацию, в которой требуется мотивация, и покажите, как в ней будут работать различные теории мотивации.
 4. Схема реализации процесса контроля в организации. Опишите ситуацию, где бы контроль отрицательно воздействовал на людей.

5. Цели в управлении организацией. Стратегическое планирование

1. Приведите примеры стратегии и целей фирмы.
 2. Попробуйте проанализировать особенности стратегического управления известной вам организации.
 3. В чем недостаток и преимущества метода управления по целям? Ответ обоснуйте.
- #### *Антрепренерство*
1. В чем заключается процесс антрепренерства? Кто такой антрепренер, каковы его функции?
 2. Назовите характерные отличия инновационной и венчурной компаний.
 3. Какими качествами (природными и приобретенными) должен обладать потенциальный антрепренер?

4. Психология антрепренера (предлагается ряд тестовых заданий, с помощью которых оценивается способность к антрепренерству и достигается лучшее понимание психологии типичного антрепренера).

6. Организационная структура управления организацией

1. Продумайте схему и разработайте варианты структур управления в вашей либо известной вам организации. Опишите их.

2. Осуществите деление организации по горизонтали на широкие блоки. Решите, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие штабными.

3. Спроектируйте организационную структуру организации любого типа.

7. Механизмы управления организацией: средства и методы управления. Информационное обеспечение менеджмента

1. Разработайте систему организационно-административного и социально-психологического воздействия (управления) в выбранной организации.

2. Определите формы участия в управлении организацией.

3. На примере конкретной организации определите особенности и функции ее внутрифирменной системы информации.

8. Принятие и реализация управленческих решений в организации

1. Сравните и проанализируйте стадии принятия известных вам управленческих решений. Поясните полученные результаты.

2. Смоделируйте процесс коллективного принятия решений, используя технику мозговой атаки, метода Дельфы и японской кольцевой системы принятия решений.

3. Определите и дайте описание структур коммуникаций в вашей группе.

9. Организационное поведение и управление человеческими ресурсами

1. Попробуйте по известным методикам определить потребность предполагаемого нового набора кадров (исходные данные определите сами); правильность набора в уже функционирующих подразделениях вашей организации.

2. Дайте характеристику информации при подборе кадров в известной вам организации. Выясните, какие из источников информации носят объективный, а какие субъективный характер.

3. Охарактеризуйте методы оценки персонала. Каким из них отдается предпочтение в отечественных организациях? По каким критериям оценивается труд претендента?

4. Попробуйте сформулировать программу вашего профессионального развития по следующим критериям-требованиям: сильные стороны; возможности улучшения. Как можно развивать дальше существующие сильные стороны (конкретные мероприятия)? Каковы ваши профессиональные цели? В каких областях необходимо в будущем получить знания?

5. Разработайте пример служебной карьеры экономиста вашей специальности.

6. Разработайте модель влияния менеджера на подчиненных, используя способы эмоционального и рассудочного влияния.

7. Вы – начальник коммерческого отдела. За последний год резко упал спрос на средства оргтехники. Попробуйте убедить руководство фирмы приобрести партию средств передачи информации одной из зарубежных фирм, используя различные усиливающие аргументы убеждения.

8. На конкретных примерах покажите применение менеджером различных методов управления и стилей руководства. Выявите случаи, когда стиль руководства сдерживает развитие и вступает в противоречие с методами управления.

9. Попробуйте определить стиль руководства известного вам менеджера (авторитарный, демократический или невмешательский).

10. Определите природу и тип известного вам конфликта (причины, объект, субъект). Разработайте модель эффективного управления конфликтом.

Деловая игра

Темы: «Современные инструменты и технологии в менеджменте», «Принятие и реализация управленческих решений в менеджменте», «Механизмы менеджмента: средства и методы управления. Информационное обеспечение менеджмента», «Организационное поведение и управление человеческими ресурсами»

Обычно руководитель фирмы, столкнувшись с проблемой, стремится немедленно ее решить. Однако отсутствие опыта и практики систематического анализа управленческих ситуаций приводит к тому, что решение принимается на основе внешних, поверхностных, а иногда и непроверенных сведений и различных статистических данных о составе и движении кадров. В этом случае вне поля зрения остаются:

- специфические признаки, по которым могут быть обнаружены истоки управленческой ситуации;
- причинно-следственные связи и характерные свойства ситуации.

Решение конкретной ситуации требует от студентов умения выйти за границы узких интересов, мобилизовать знания из различных изучаемых дисциплин, применить свой практический опыт.

Цели и задачи деловой игры

- 1) составить перечень наиболее важных управленческих ситуаций, которые могут быть решены в условиях рыночных отношений;
- 2) подготовить и оформить управленческое решение из перечня ситуаций.

Правила рассмотрения ситуации

1. Ситуацией управляет преподаватель.
2. Продолжительность работы – 2 часа.
3. Тематика для каждой команды определяется в зависимости от практической заинтересованности участников и рекомендации руководителя.
4. Регламент выступлений и дискуссий (5-8 мин.) должен строго соблюдаться.
5. Участники разбора ситуации должны ставить вопросы докладчикам таким образом, чтобы возникла активная дискуссия.
6. Преподаватель в ходе игры может использовать дополнительные роли: эксперта, руководителя, инициатора дискуссии.

Порядок проведения деловой игры

1. Введение в изучаемую ситуацию (10–15 мин.)

Обосновывается актуальность проблемы управления в условиях рыночных отношений. Раскрывается сложность проблемы, указывается ее связь с различными социальными и производственными аспектами.

2. Постановка проблемы (3–5 мин.).

Учебная группа делится на 3 подгруппы: руководство фирмы; руководство структурного подразделения; службу кадров фирмы, подготавливающую данное решение. Назначаются арбитры (2–3 чел.) для решения спорных вопросов. Выбирается комиссия для подведения итогов обсуждения конкретной ситуации и выработки управленческого решения.

Задачи учебной подгруппы: изучить управленческую ситуацию, сформулировать и обосновать свои решения, публично защитить их; найти решения в границах конкретного коллектива фирмы (структурного подразделения).

Самостоятельная работа слушателей происходит в свободном режиме.

3. Групповая работа над ситуацией (20 мин.).
4. По результатам оценки участников подводятся итоги.
5. Оценка руководителем общего хода разбора ситуации, наиболее активных участников, отдельных предложений и не удавшихся моментов разбора ситуаций.

Сценарий деловой игры

У п р а в л е н ч е с к а я с и т у а ц и я I

Компании имеют больше данных, чем когда-либо. При этом, у ритейлеров все меньше времени на сбор и обработку этих данных, и на обдумывание реакции на действие рынка. Учитывая все это, искусственный интеллект выступает решением современных проблем ритейла.

Чтобы конкурировать с такими гигантами, как Amazon и Walmart, необходимо разрабатывать стратегии ценообразования в соответствии со сложностью и скоростью современного рынка. Какими бы сложными не казались проблемы современного ритейла, решить их довольно просто: использовать алгоритмы машинного обучения там, где человек не справляется. Но как именно искусственный интеллект может помочь компании выжить и даже процветать на рынке? Как ритейлеры могут органично внедрить ИИ в уже существующие системы?

Машинное обучение анализирует данные на новом уровне. Используя массивные объемы данных о товарах и ценах, сложные алгоритмы изучают разные паттерны ценообразования и продаж товаров. С помощью бесконечного количества симуляций алгоритм определяет паттерны, недоступные вниманию даже самых опытных менеджеров.

Алгоритмы машинного обучения доказывают свою эффективность по сравнению с другими методами ценообразования уже в течение нескольких месяцев. С течением времени и все большим объемом обработанных данных ИИ все больше подстраивается под конкретную компанию и предоставляет удивительно точные ценовые рекомендации и прогнозы.

Решения, которыми ритейлеры пользуются сегодня, основаны на правилах и чаще всего работают с отдельными продуктами. Это заставляет сомневаться в их эффективности. Прежде всего, такие методы часто пренебрегают эластичностью цен. Принимать во внимание цену крайне важно. Однако, не менее важно учитывать другие аспекты влияния цен. Ценообразование, основанное на правилах, не может этого делать.

Во-вторых, анализ и оптимизация цен для отдельных товаров пренебрегают тем, как изменения цен могут повлиять на весь товарный портфель.

Использование таких упрощенных методов обычно приводит к тому, что такие факторы как каннибализация цен и эффект ореола остаются незамеченными. В результате, ритейлеры упускают возможность увеличить доход и прибыль.

Машинное обучение обладает достаточным потенциалом и мощностью, чтобы учитывать все тонкости стратегии ценообразования компании. Алгоритмы предоставляют наиболее полный обзор товаров, взаимосвязей между ценами и продажами, а также предоставляют самые оптимальные ценовые рекомендации на основе всех факторов, которые не в состоянии учесть целая команда экспертов.

В отличие от более простых решений или громоздких таблиц, ИИ может порекомендовать как, что и насколько изменить в ценообразовании, чтобы максимизировать выручку и минимизировать риски. Именно благодаря мощи ИИ компании как Amazon остаются лидерами рынка на протяжении многих лет.

Любой ритейлер может легко и эффективно использовать машинное обучение в таких бизнес-процессах:

- Прогнозирование цен
- Оптимизация сроков и времени продаж, промо-акций и скидок
- Понимание поведения покупателей
- Оптимизация цен

Примеры компаний, которые первыми стали использовать ИИ:

1) Amazon использует ИИ для решения многих задач в сфере ценообразования и покупательского опыта. При этом система ценовых рекомендаций Amazon на основе ИИ генерирует 35% продаж ритейлера.

2) британский ритейлер использовал ИИ-решение Competera для ценовой оптимизации и увеличил объем продаж на 22.3%, а прибыль – на 13.9% спустя месяц после начала сотрудничества.

Упомянутые выше компании начали использовать машинное обучение раньше, чем остальные ритейлеры, и стали лидерами рынка. Инвестиции в ИИ-решение для ценообразования – это необходимый шаг для компании, которая хочет остаться конкурентоспособной.

Многие консалтинговые фирмы предлагают свои разработки систем на основе ИИ для автоматизации процесса ценообразования, адаптированные под специфику деятельности компаний сетевого ритейла. Оптимизацию ценовых решений предлагает платформа Competera. Competera – это платформа для автоматизации ценообразования и мониторинга конкурентов, которая помогает ритейлерам собирать и анализировать данные о ценах, ассортименте и маркетинговых активностях конкурентов. Официальный сайт: <https://competera.ru> В числе кейсов данной платформы – оптимизация ценообразования омниканального ритейлера электроники RD Electronics, имеющего 30 офлайн-магазинов в Латвии с 1993 г. и пять онлайн-магазинов в странах Северной Европы с 2011 г. (Литве, Эстонии, Финляндии, Швеции, Великобритании). Специализация RD Electronics – оптовая и розничная торговля электроникой и товарами широкого потребления: в продаже товары более 250 производителей; более 100 000 готовых к отправке товаров на собственном складе в каждом из интернет-магазинов.

RD Electronics начала использовать продукт Competitive Data от Competera в 2014 г. (сначала в тестовом режиме на определенных категориях товаров), когда у магазина возникла потребность в получении постоянного потока актуальных и достоверных данных о конкурентах. До подключения Competera эта задача в компании решалась вручную. Необходимость внедрения интеллектуальных технологий в деятельность международной компании связана с тем, что RD Electronics имеет достаточно большой объем SKU (Stock Keeping Unit - стоковая единица хранения, или единица складского учета, используемый в торговле для отслеживания статистики по реализованным товарам/услугам) и цены ритейлера оказывались вне рынка. Поставив даже 10%-ю наценку на группу товаров, компания в основном не попадала в тренд. Цена была сильно выше на одних рынках и ниже на других. Таким образом, компания не дополучала прибыли на одних страновых рынках и не продавала свои товары на других.

Для оперативного и безошибочного анализа конкурентов, компания RDE Group интегрировала продукт Competera Competitive Data. Критерии, которыми руководствовался менеджмент компании – качество данных и гибкость их передачи:

- Количество нулевых цен не более 10% от всего анализируемого ассортимента.
- Актуальность – «свежесть» – данных (количество цен, собранных в двухчасовом диапазоне до момента отображения в отчете не менее 95%).
- Время сопоставления по новому товару составляет до 20 минут (двойная проверка качества сопоставления)
- Data Streaming Timeframe – 2-3 минуты
- Автоматическое предупреждение о неактивности/падении конкурентов

Competera Competitive Data позволяет ритейлеру получать всю информацию по API-протоколу во внутреннюю систему управления интернет-магазином или сохранять ее в виде таблиц Excel для дальнейшей работы менеджеров.

Полученные данные о ценах конкурентов компания использует для переоценки товаров: внутренняя система, анализируя данные, устанавливает новую стоимость товаров на основании предустановленных алгоритмов. После этого новые цены появляются на виртуальной витрине магазина.

После обработки внутренним роботом полученной от Competera информации и переоценки, новая стоимость товаров появляется на онлайн-витрине.

Основные результаты сотрудничества — улучшение бизнес-показателей, сокращение времени работы менеджеров и повышение лояльности покупателей. Оптимальная цена на сайте стала одной из причин того, что 96% покупателей рекомендуют

магазин знакомым (данные внутреннего опроса RDE.It). Увеличилась скорость и частота реакции на рыночные колебания.

Вопросы и задания:

1. На основе данных официального сайта Competera <https://competera.ru> представьте ключевые данные проекта внедрения автоматизированной системы ценообразования в бизнес-модель международного ритейлера электроники RD Electronics. Заполните таблицу.

Основные положения проекта	Характеристика
Проблема	
Цель	
Решение	
Требования к автоматизированной системе ценообразования	
Ограничения	

2. Какие основные преимущества продукта Competera Competitive Data для компании.

3. Какие изменения произошли в ключевых задачах менеджера при внедрении интеллектуальной системы ценообразования. Заполните таблицу.

Ключевые задачи менеджера без интеллектуальной системы ценообразования	Ключевые задачи менеджера с интеллектуальной системой ценообразования

4. На основе данных официального сайта Competera <https://competera.ru> охарактеризуйте подробно основные результаты и перспективы сотрудничества компании с Competera на основе ИИ-решений.

Управленческая ситуация 2

Сотрудник уже несколько лет работает в компании в отделе обучения персонала. Его обязанности весьма однообразны, но в то же время он не отвечает за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняет работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Выполняет главным образом такие стандартные действия: получает заказ на обучение от руководителя отдела и вносит его в базу планирования обучения; составляет список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений; вносит все данные по сотрудникам и передает эту заявку своему руководителю.

Сотрудник дошел до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато он имеет возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время он чувствует, что неудовлетворенность трудом усиливается, а сотрудник готов выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем ему хотелось бы, чтобы его работа не зависела от результата работы других. В общем, он уверен, что руководитель мог бы уже предложить ему место повыше. В ответ на просьбу сотрудника о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней.

Через три дня начальник предложил сотруднику следующие условия:

- по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, кто у него уже есть;
- официальное распоряжение о повышении будет сделано, если он будет отлично справляться со всей работой;
- оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то он получит премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

Вопросы и задания:

1. Оцените предложение руководителя по каждому пункту.
2. Какие условия сотрудник хотел бы изменить?
3. Предложите руководителю свой вариант решения.

Управленческая ситуация 3

В проектном отделе информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии.

Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

Вопросы и задания:

1. Разъясните позицию участников сложившейся ситуации.
2. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?
3. Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие?
4. Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему?
5. Предложите компании решение проблемы.

Задание 1

Каждая подгруппа выдвигает 2-3 наиболее важные ситуации в сфере управленческой деятельности и записывает их на листе бумаги.

Задание 2

Каждая подгруппа готовит 2–3 альтернативных решения ситуаций и записывает их. Групповая дискуссия (20–25 мин.). Каждая подгруппа со своих позиций рассматривает управленческие ситуации (альтернативы), отвечает на вопросы, обосновывает конкретные предложения (решения). Подведение итогов игры.

При проведении работы в качестве исходной информации используются: характеристика (описание) проблемной ситуации и домашние задания участникам.

КСР

КСР по теме «Элементы организации и процесса управления»

Вариант 1.

- а) Определите подсистемы у системы "ВУЗ".
- б) Какие связи между ними существуют? Опишите их внешнюю и внутреннюю среду, структуру.
- в) Классифицируйте подсистемы.

г) Опишите вход, выход, цель, связи указанной системы и ее подсистем.

Вариант 2.

а) Письменно приведите пример некоторой системы, укажите ее связи с окружающей средой, входные и выходные параметры, возможные состояния системы, подсистемы.

б) Поясните на примере одной из задач, возникающих в данной системе конкретный смысл понятий "решить задачу" и "решение задачи".

в) Поставьте одну проблему для этой системы.

КСР по теме «Принятие и реализация управленческих решений в менеджменте»

Вариант 1.

Задание

Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы.

На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения.

Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной?

Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?

Вариант 2.

Задание.

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.

1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.

2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.

3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.

4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.

5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.

6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.

7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свою позицию.

В данном условии приведена классификация стилей принятия решения Р. Таненбаума и В. Шмидта. Они разработали "континуум управленческого поведения", включающую данные семь моделей руководства. Эти модели различаются степенью власти, используется руководителем, и степенью свободы, которая доступна подчиненным.

КСР по теме «Цели в менеджменте. Стратегическое планирование»

Вариант 1

Владелец кулинарного магазина рассматривает возможность производства нового полуфабриката, что потребует аренды нового оборудования за плату 6000 ден. ед. в месяц. Переменные расходы на единицу составляют 2 ден. ед. Цена одного полуфабриката в розничной торговле 7 ден. ед.

Задание:

1) Сколько полуфабрикатов надо продать для достижения точки безубыточности (ответ продемонстрировать на графике)?

2) Какова будет прибыль (убытки), если ежемесячно производится и продается 1000 полуфабрикатов?

3) Сколько полуфабрикатов надо продать для получения прибыли 4000 ден. ед.?

Вариант 2

Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление – «звезда» в прошлом – в настоящее время обеспечивает фирме достаточно большую прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Задание: Определите к какому типу стратегических хозяйственных единиц относится данное направление (в соответствии с матрицей БКГ). Дайте характеристику потока денежной наличности в бизнес-области.

Вариант 3

Задание. Описать возможную систему управления деятельностью «Реализация продукции предприятия» с помощью управленческих функций.

Общие сведения о предприятии:

Наименование – открытое акционерное общество «Сувенир».

Отраслевая принадлежность – полиграфическая промышленность.

Форма собственности – долевая, акционерная.

Отдел сбыта на предприятии включает в себя 4 сотрудников.

Непосредственно сбытовую деятельность менеджеров по сбыту можно разделить на две части:

«Пассивный» сбыт – работа с клиентами, которые обратились в фирму. В основном потенциальные покупатели связываются с предприятием по телефону. Работа менеджеров может состоять в следующем:

– консультация клиентов по стоимости и различным характеристикам продукции предприятия;

– ознакомление клиентов с условиями продажи и доставки;

– демонстрация продукции (при условии, что клиент посещает офис фирмы);

– выставление счетов клиентам.

«Активный» сбыт – поиск и привлечение новых клиентов. Активный сбыт происходит исключительно по телефону. Он включает в себя следующие действия:

– поиск потенциальных клиентов с помощью телефона (телемаркетинг);

– посещение специализированных выставок с раздачей рекламных материалов и сбором различной информации о конкурентах.

Зачетно-экзаменационные материалы для промежуточной аттестации (зачет)

1. Сущность и содержание менеджмента. Современные инструменты (технологии) менеджмента.

2. Основные школы менеджмента.

3. Развитие менеджмента в России.

4. Цели и задачи менеджмента. Субъект и объект управления.

5. Характеристика основных уровней управления.

6. Сущность управленческой деятельности. Менеджер и его функции.

7. Понятие и общие характеристики организации.

8. Характеристика формальной и неформальной организации.

9. Концепция жизненного цикла организации.

10. Факторы внешней и внутренней среды организации. Структура внешней среды организации. SWOT-анализ.

11. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в организации.

12. Возможности использования опыта зарубежных фирм в развитии менеджмента в России.

13. Миссия организации: сущность, содержание.
14. Цели и задачи в системе современного менеджмента.
15. Цели организации: типология, предъявляемые требования.
16. Формирование и ранжирование целей фирмы. Стратегия и экономическая политика.
17. Взаимозависимость миссии, целей и стратегии фирмы.
18. Содержание системы стратегического управления и виды разрабатываемых стратегий.
19. Организация деятельности по разработке стратегии.
20. Особенности стратегического управления в фирмах США, Японии и России (сравнительная характеристика).
21. Концепция управления по целям: общая характеристика.
22. Понятие и элементы организационной структуры управления.
23. Типы организационных структур управления.
24. Проектирование организационных структур управления.
25. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента.
26. Характеристика основных функций менеджмента.
27. Содержательные теории мотивации.
28. Процессуальные теории мотивации.
29. Основные принципы менеджмента.
30. Содержание функций управления производством.
31. Маркетинг в управлении организацией: сущность, цели, цифровые инструменты. Приоритеты маркетинга как функции менеджмента в условиях цифровой экономики.
32. Понятие и классификация методов менеджмента.
33. Экономические методы управления.
34. Административные и социально-психологические методы управления.
35. Содержание и виды управленческих решений.
36. Процесс принятия управленческих решений.
37. Методы принятия управленческих решений.
38. Условия эффективности управленческих решений.
39. Корпоративная культура. Коммуникации в организации.
40. Информационное обеспечение менеджмента. Виды и роль информации в менеджменте.
41. Классификация современных информационных технологий и систем в менеджменте.
42. Аппарат управления внутрифирменной системой информации.
43. Принципы использования современных интернет-сервисов в управлении организацией.
44. Уровни принятия решений в функционировании информационной технологии.
45. Роль менеджера в обеспечении эффективности управления.
46. Способы повышения эффективности руководства.
47. Организация деятельности кадровых служб. Отбор персонала.
48. Работа с информацией для руководителя.
49. Методы оценки персонала. Прием на работу.
50. Профессиональное развитие персонала (сущность, цели, способы, формы обучения).
51. Власть и лидерство. Формы влияния и власти.
52. Ограничения в деятельности руководителя. Авторитет менеджера.
53. Принятие и характеристика стилей руководства.
54. Управленческая решетка ГРИД.
55. Модель конфликта как процесса и его последствия. Типы конфликта.

56. Причины конфликта.
57. Стресс и его причины. Методы, понижающие уровень стресса.
58. Методы разрешения конфликтов.
59. Подходы к систематизации инструментов и технологий менеджмента.
60. Основные особенности технологий менеджмента в условиях цифровизации.

Преимущества цифровых технологий в управлении организацией.

Критерии оценивания результатов обучения

Критерии оценивания по зачету:

«Зачтено» – студент демонстрирует общие знания по теме семинара, твердо знает материал по теме, грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок.

«Незачтено» – если студент не знает значительной части материала изучаемой темы, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями отвечает по заданному вопросу темы.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

5. Перечень учебной литературы, информационных ресурсов и технологий

5.1. Учебная литература

1. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 448 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469202>

2. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 305 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468949>

3. Плахотникова, М. А. Информационные технологии в менеджменте: учебник и практикум для вузов / М. А. Плахотникова, Ю. В. Вертакова. — 2-е изд., перераб. и доп. —

Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 326 с. — (Высшее образование). — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт].

5.2. Периодическая литература

Указываются печатные периодические издания из «Перечня печатных периодических изданий, хранящихся в фонде Научной библиотеки КубГУ» <https://www.kubsu.ru/ru/node/15554>, и/или электронные периодические издания, с указанием адреса сайта электронной версии журнала, из баз данных, доступ к которым имеет КубГУ:

1. Базы данных компании «Ист Вью» <http://dlib.eastview.com>
2. Электронная библиотека GREBENNIKON.RU <https://grebennikon.ru/>

5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
2. ЭБС «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН» www.biblioclub.ru
3. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>
4. ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com
5. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Профессиональные базы данных:

1. Scopus <http://www.scopus.com/>
2. ScienceDirect www.sciencedirect.com
3. Журналы издательства Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/>
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
5. Полнотекстовые архивы ведущих западных научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН <http://archive.neicon.ru>
6. Национальная электронная библиотека (доступ к Электронной библиотеке диссертаций Российской государственной библиотеки (РГБ) <https://rusneb.ru/>
7. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина <https://www.prlib.ru/>
8. Электронная коллекция Оксфордского Российского Фонда <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kubanstate/home.action>
9. Springer Journals <https://link.springer.com/>
10. Nature Journals <https://www.nature.com/siteindex/index.html>
11. Springer Nature Protocols and Methods <https://experiments.springernature.com/sources/springer-protocols>
12. Springer Materials <http://materials.springer.com/>
13. zbMath <https://zbmath.org/>
14. Nano Database <https://nano.nature.com/>
15. Springer eBooks: <https://link.springer.com/>
16. "Лекториум ТВ" <http://www.lektorium.tv/>
17. Университетская информационная система РОССИЯ <http://uisrussia.msu.ru>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

Ресурсы свободного доступа:

1. Американская патентная база данных <http://www.uspto.gov/patft/>
2. КиберЛенинка (<http://cyberleninka.ru/>);

3. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
4. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;
5. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" <http://window.edu.ru/>;
6. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/> .
7. Проект Государственного института русского языка имени А.С. Пушкина "Образование на русском" <https://pushkininstitute.ru/>;
8. Справочно-информационный портал "Русский язык" <http://gramota.ru/>;
9. Служба тематических толковых словарей <http://www.glossary.ru/>;
10. Словари и энциклопедии <http://dic.academic.ru/>;
11. Образовательный портал "Учеба" <http://www.uceba.com/>;
12. Законопроект "Об образовании в Российской Федерации". Вопросы и ответы <http://xn--273--84d1f.xn--plai/voprosyiotvety>

Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы КубГУ:

1. Электронный каталог Научной библиотеки КубГУ <http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/Web>
2. Электронная библиотека трудов ученых КубГУ <http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/UserEntry?Action=ToDb&idb=6>
3. Среда модульного динамического обучения <http://moodle.kubsu.ru>
4. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://mschool.kubsu.ru/>
5. Библиотека информационных ресурсов кафедры информационных образовательных технологий [http://mschool.kubsu.ru/](http://mschool.kubsu.ru;)
6. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>
7. Электронные образовательные ресурсы кафедры информационных систем и технологий в образовании КубГУ и научно-методического журнала "ШКОЛЬНЫЕ ГОДЫ" <http://icdau.kubsu.ru/>

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Критерии оценки реферата

Оценка «зачтено» выставляется студенту, если студентом представлен реферат, отвечающий требованиям по оформлению. Содержание реферата должно основываться на соответствующих литературных источниках. Оно должно быть логичным. В нем обязательно должны присутствовать выводы, соответствующие теме реферата. Допускаются отдельные погрешности в оформлении реферата и несущественные фактические ошибки в изложении материала при сохранении актуальности темы реферата.

Оценка «незачтено» выставляется при несоответствии заявленной темы реферата его содержанию, наличии грубых погрешностей в оформлении работы, использовании ненадлежащих нормативных и научных источников, приводящих к утрате научной значимости подготовленного реферата.

Критерии оценивания ответов на практических занятиях:

– оценка «неудовлетворительно» – если студент не знает значительной части материала изучаемой темы, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями отвечает по заданному вопросу темы;

– оценка «удовлетворительно» – студент демонстрирует фрагментарные представления о содержании изучаемой темы, усвоил только основной материал, но не

знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала;

– оценка «хорошо» – студент демонстрирует общие знания по теме семинара, твердо знает материал по теме, грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения;

– оценка «отлично» – студент демонстрирует глубокие и прочные системные знания по изучаемой теме, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно излагает ответ, не затрудняется с ответом при видоизменении вопроса, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок.

Критерии оценивания деловой игры

Оценивание участия обучающихся в деловой игре:

1) ожидаемые результаты:

– способность эффективно работать в команде;

– полнота знаний теоретического контролируемого материала.

2) оценка участия обучающихся в деловой игре осуществляется по следующим «критериям эффективного менеджера»:

– владение профессиональной терминологией;

– демонстрация владения управленческой ситуацией по теме игры, глубина и логичность сообщения, содержательность предложений;

– обоснованность и конкретность ответов на вопросы участников игры;

– соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы;

– умение работать в группе.

3) пороги оценок:

– 5-4 балла: участник игры демонстрирует свободное владение всеми критериями эффективного менеджера (5 баллов), при этом допускаются 1-2 несущественные ошибки и/или отсутствие одного из критериев (4 балла);

– 3 балла: участник игры демонстрирует как минимум 3 критерия эффективного менеджера;

– 2-0 баллов: участник игры демонстрирует 2 критерия эффективного менеджера (2 балла), один критерий (1 балл), или не одного (0 баллов).

Критерии оценивания КСР

Под контролируемой самостоятельной работой (КСР) понимают совокупность заданий, которые студент должен выполнить, проработать, изучить по заданию под руководством и контролем преподавателя. КСР – это такой вид деятельности, наряду с лекциями и практическими занятиями, в ходе которых студент, руководствуясь специальными методическими указаниями приобретает и совершенствует знания, умения и навыки, накапливает практический опыт. КСР обеспечивает реализации субъективной позиции студента, требует от него высокой самоорганизации и самостоятельности. Специфика КСР обучающегося как формы обучения заключается в том, что ее основу составляет работа обучающихся над определенным учебным заданием, в специально предоставленное для этого время (на практическом занятии); обучающийся сам выбирает способы выполнения задания, непосредственное фактическое участие преподавателя в руководстве самостоятельной работой отсутствует, но есть опосредованное управление преподавателем самостоятельной познавательной деятельностью обучающихся (на основе инструктажа, консультаций, рекомендаций); обучающиеся сознательно стремятся достигнуть поставленные в задании цели, проявляя свои усилия и выражая в той или иной форме результаты своих действий. КСР по соответствующей теме дисциплины включает 2 задания (по отдельным темам каждое из заданий выбирается студентом случайным образом из определенного числа предлагаемых вариантов).

При оценивании знаний студентов в ходе выполнения КСР оценка выставляется по каждому заданию. Итоговая оценка за работу является среднеарифметической оценкой по всем включенным в работу заданиям.

– оценка отлично (90 – 100 %) выставляется за полный, четко структурированный, лаконичный ответ, содержащий корректно использованную терминологию, грамотно изложенный экономическим языком;

– оценка хорошо (74 - 89 %) выставляется за неполный или слишком многословный ответ, содержащий излишнюю информацию, не относящуюся к вопросу; за ответ, содержащий ошибку, не носящую принципиального характера; содержащий корректно использованную терминологию, грамотно изложенный экономическим языком;

– оценка удовлетворительно (61 - 74 %) выставляется за неполный или слишком многословный ответ, содержащий излишнюю информацию, не относящуюся к вопросу; с неточно использованной терминологией, нарушением логики изложения;

– оценка неудовлетворительно (до 61 %) выставляется за неправильный ответ; продемонстрировавший отсутствие знаний по рассматриваемому вопросу.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине (модулю)

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебные аудитории для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

	образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (ауд.213 А, 218 А)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus