Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 05.10.2026 22:20:04
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.01.02.01 Общий менеджмент
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.01 Экономика
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Финансы и кредит
(наименование образовательной программы)

Очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026
Донецк

Автор-составитель РПД:

Беганская Ирина Юрьевна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности

Заведующий кафедрой:

Беганская Ирина Юрьевна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности

Рабочая программа дисциплины Общий менеджмент деятельности одобрена на заседании кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 12 от «10» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

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

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Общий менеджмент обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)***	**Код компетенции ****	**Наименование Компетенции ****	**Код индикатора достижения компетенций ****	**Наименование индикатора достижения компетенций ****	**Образовательный результат ****
	УК-3	. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1.	Понимает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций	УК-3.1.З-1. Знает основы психологии общения, групповой динамики и принципы эффективной коммуникации.
	УК-6.	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1.	Адекватно оценивает временные ресурсы и ограничения и эффективно использует эти ресурсы	УК-6.1.З-1. Знает принципы и методы оценки временных ресурсов и расстановки приоритетов.
			УК-6.2.	Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	УК-6.2.У-1. Умеет применять инструменты тайм-менеджмента для планирования и выполнения задач, проектов и достижения целей.
			УК-6.3.	Выстраивает и реализует персональную траекторию непрерывного образования и саморазвития, определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста	УК-6.3.У-1. Умеет анализировать свои потребности, ставить цели личностного и профессионального развития, планировать и корректировать индивидуальную образовательную траекторию.
	ОПК-4.	Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК-4.2.	Использует аналитический инструментарий институциональной теории для обобщения и осмысления реальной практики, в том числе при анализе состояния мировой экономики	ОПК-4.2.З-1. Знает основные понятия институциональной экономики (трансакционные издержки, права собственности, контракты) и их роль в экономике.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 47 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 14 ак.час на лекции и 24 ак.час на практические занятия. 61 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.О.01.02.01 Общий менеджмент реализуется на 1-м семестре 1-го курса после изучения дисциплин.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Раздел 1		ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА													
Тема 1	Сущность и содержание понятия «менеджмент»	15	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	9	Контрольные вопросы, ситуационные задачиКТ1
Тема 2	Эволюция управленческой мысли	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	10	Контрольные вопросы, доклад, КТ1
Раздел 2		ОРГАНИЗАЦИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ													
Тема 3	Функции менеджмента и их теоретическое обоснование	14	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	8	Контрольные вопросы, ситуационные задачи, КТ1
Тема 4	Организация. Признаки, структура, законы	14	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	8	Контрольные вопросы, ситуационные задачи, доклад, КТ2

	организации														
Тема 5	Организационные структуры управления	14	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	8	Контрольные вопросы, ситуационные задачи, КТ2
Раздел 3		ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА													
Тема 6	Управление конфликтами в организации	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	10	Контрольные вопросы, ситуационные задачи, доклад, КТ3
Тема 7	Теории и системы мотивации	14	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	8	Контрольные вопросы, ситуационные задачи, КТ3
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	Зачет с оц.
Итого		108	14	0	0	24	0	0	0	9	0	0	0	61	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).
ВЛ – видео лекции.
ЛР – лабораторные работы.
ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации.
КСР – контроль самостоятельной работы КЭ – консультации перед экзаменом
Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий
Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.
СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.
СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность и содержание понятия «менеджмент». УК-3.1, УК-6.1

Этимология и соотношение понятий «управление» и «менеджмент» как управление хозяйственной деятельностью. Определение менеджмента как профессиональной деятельности по достижению целей через рациональное использование ресурсов. Цели менеджмента: прибыль, эффективность, удовлетворение потребностей рынка, решение социальных вопросов. Задачи менеджмента. Модель современного менеджера: умения и личные качества. Уровни управления: низшее звено — оперативное управление, среднее звено — тактическое управление, высшее звено — стратегическое управление. Ключевые составляющие менеджмента: субъект управления, объект управления, функции управления — планирование, организация, мотивация, координация, контроль. Принципы управления, включая 14 принципов Анри Файоля. Методы управления: организационно-административные, экономические, социально-психологические. Эффективность управления.

Тема 2. Эволюция управленческой мысли. УК-6.1

Предпосылки возникновения менеджмента: разделение труда, технологическое усложнение производства. Периодизация: древний период, индустриальный период, период систематизации, информационный период. Эволюция социально-экономических условий: промышленный переворот, эпоха массового производства, эпоха массового сбыта, постиндустриальное общество, постэкономическая эпоха. Школа научного управления Ф. Тейлора: принципы научной организации труда. Административная школа А. Файоля: универсальные принципы управления, классическая модель организации. Концепция рациональной бюрократии М. Вебера. Школа человеческих отношений Э. Мэйо: роль неформальных групп и социальных потребностей. Школа поведенческих наук: мотивация и лидерство. Школа количественных методов: математическое моделирование в управлении. Современные подходы: процессный, системный, ситуационный.

Тема 3. Функции менеджмента и их теоретическое обоснование. ОПК-4.2

Общие функции менеджмента по А. Файолю: планирование, организация, мотивация, координация, контроль. Планирование как базовая функция: сущность, принципы единства, непрерывности, гибкости, точности, комплексности. Виды планирования: стратегическое, тактическое, оперативное. Организация как функция: формирование структуры, делегирование полномочий, распределение ответственности. Мотивация: понятие, виды вознаграждения материального и нематериального. Координация: механизмы неформальной, безличной, индивидуальной и групповой координации. Контроль: предварительный, текущий, заключительный; этапы процесса контроля.

Тема 4. Организация. Признаки, структура, законы организации. УК-3.1, УК-6.2

Понятие организации как социального института и хозяйствующего субъекта. Признаки организации: коллектив людей, общая цель, обособленность, саморегулирование, организационная культура. Характеристики организации: ресурсы, разделение труда горизонтальное и вертикальное, зависимость от внешней среды, структура, необходимость управления. Виды организаций по формализации, форме собственности, организационно-правовой форме, размеру, характеру деятельности. Внутренняя среда организации: социальная, производственно-техническая, финансовая, маркетинговая подсистемы. Внешняя среда: среда прямого воздействия потребители, конкуренты, поставщики, рынок труда; среда косвенного воздействия экономические, социокультурные, технологические, международные факторы.

Тема 5. Организационные структуры управления. УК-6.2

Понятие и цели организационной структуры предприятия. Бюрократические и адаптивные типы структур. Линейная структура: единоначалие, иерархия, преимущества и недостатки. Функциональная структура: специализация подразделений, эффективность управления, трудности координации. Линейно-функциональная структура как сочетание линейного и функционального управления, стимулирование профессиональной специализации. Дивизиональная структура:

выделение производственно-хозяйственных подразделений, оперативная самостоятельность, ответственность за прибыль. Матричная структура: двойное подчинение, сочетание функционального и программного управления, гибкость и сложность реализации. Проектная структура: ориентация на конкретный проект, временный характер команд.

Тема 6. Управление конфликтами в организации. УК-3.1, УК-6.3

Понятие и сущность конфликта как противоборства сторон. Структурные элементы конфликта: стороны, объект, предмет, мотивы, позиции, инцидент. Причины конфликтов: объективные, организационно-управленческие, социально-психологические, личностные. Типология конфликтов: внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой, внутриорганизационный, внешний. Функциональный конструктивный и дисфункциональный деструктивный конфликты. Динамика развития конфликта: предконфликтная стадия, конфликтная стадия, стадия разрешения, продуктивная стадия, заключительная стадия. Стратегии завершения конфликта: уступка, компромисс, соперничество, избегание, сотрудничество. Методы управления конфликтами: внутриличностные, структурные, межличностные, переговоры, агрессивные действия.

Тема 7. Теории и системы мотивации. УК-6.2, УК-6.3

Понятие потребности, мотива и мотивации как процесса побуждения к деятельности. Этапы мотивационного процесса. Методы мотивации: материальное поощрение, социальные методы, морально-психологические методы. Внешнее и внутреннее вознаграждение. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, теория потребностей Д. Мак-Клелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса, комплексная модель Портера-Лоулера.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.08 Антимонопольное регулирование предпринимательской деятельности входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

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

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

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

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

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

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

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79	Хорошо		C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		D	P/ Passed
60-69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
35-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed
0-34	Неудовлетворительно		FX	F/Failed

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

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.01.02.01 Общий менеджмент используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Контрольные вопросы (вопросы для опроса), тестирование, эссе, доклады, ситуационные задачи и т.д.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Сущность и содержание понятия «менеджмент».

Вопросы для опроса:

1. В чем заключается сущность и какова роль менеджмента в современных условиях?
2. Ключевые аспекты общей теории управления.
3. Аспекты, структура и базовые модели теории менеджмента.
4. Что является субъектом и объектом управления?
5. В чем заключается ключевая разница определений понятий «управление» и «менеджмент»?
6. Сколько существует принципов управления?

Ситуационная задача

Порядок выполнения:

Внимательно прочитайте описание ситуации. Выделите ключевую проблему. Определите, какой управленческий аспект (функция, структура, конфликт, мотивация и т.д.) является центральным в данной ситуации. При ответе на контрольные вопросы используйте определения, классификации, принципы и теории из соответствующих лекций. Аргументируйте свои ответы. Формулируйте ответы развернуто. Для каждого контрольного вопроса рекомендуется дать ответ объемом 3–5 предложений (если не указано иное). Если вы видите несколько вариантов, опишите их и обоснуйте выбор лучшего.

Задание 1.

Описание ситуации. АО «СтройИнвест» — крупная компания по строительству жилой и коммерческой недвижимости, насчитывающая 1200 сотрудников. В течение последних трех лет чистая прибыль компании снижалась в среднем на 8% ежегодно. Доля рынка сократилась с 15% до 10%. Совет директоров принял решение сменить генерального директора. На эту должность

был приглашен Сергей Николаев, который ранее успешно руководил средней строительной компанией в соседнем регионе.

После первого месяца работы Сергей Николаев собрал следующую информацию:

- Компания не имеет четкой стратегии развития на срок более одного года.
- Руководители среднего звена занимаются в основном текущими проблемами, не анализируя долгосрочные перспективы.
- Сотрудники низового звена (бригадиры, прорабы) не понимают общих целей компании и действуют исходя из личных интересов.
- Контроль за финансовыми показателями осуществляется нерегулярно, отчетность часто запаздывает.

Сергей Николаев понимает, что для исправления ситуации необходимо внедрить системный подход к управлению, но не знает, с чего начать.

Контрольные вопросы:

1. Какие уровни управления (высшее, среднее, низовое звено) представлены в ситуации? Охарактеризуйте задачи и ответственность каждого уровня.
2. В чем разница между понятиями «управление» и «менеджмент»? Почему в данном случае правильнее говорить именно о менеджменте?
3. Используя «модель современного менеджера» из лекции, перечислите минимум 4 личных и профессиональных качества, которые потребуются Сергею Николаеву для вывода компании из кризиса. Поясните, почему каждое из них важно.
4. Как понимание целей менеджмента (получение прибыли, повышение эффективности, удовлетворение потребностей рынка, решение социальных вопросов) может помочь Сергею в разработке плана преобразований?

Тема 2. Эволюция управленческой мысли.

Вопросы для опроса:

1. Характеристика научной школы управления (Ф.У. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г.Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд).
2. Ключевые идеи административной школы. Функции менеджмента и 14 принципов А. Файоля.
3. Теория бюрократии и рациональности М. Вебера.
4. Школа человеческих отношений: Э. Мейо и Хотторнские исследования,
5. П. Фоллетт, школа поведенческих наук.
6. Теории мотивации А. Маслоу, Герцберга, Макгрегора. Количественный подход в менеджменте.

Доклад:

Тематика докладов:

1. Вклад Фредерика Тейлора в становление научного менеджмента: от принципов к практике

Вопросы для раскрытия:

Исторические предпосылки возникновения школы научного управления.

Четыре принципа научного управления Тейлора (с пояснением каждого).

Эксперименты Тейлора с хронометражем и системой оплаты труда.

Значение и критика наследия Тейлора для современного менеджмента.

2. Принципы управления Анри Файоля: актуальность спустя столетие

Вопросы для раскрытия:

Биография А. Файоля и отличие его подхода от подхода Тейлора.

Разделение функций на общие и специфические (суть классификации).

14 принципов управления Файоля (группировка по смыслу, выделение ключевых).

Какие принципы, по вашему мнению, наиболее и наименее актуальны сегодня? Аргументация.

3. Хоторнские эксперименты Элтона Мэйо: рождение школы человеческих отношений

Вопросы для раскрытия:

Предпосылки экспериментов: критика научного и административного подходов.

Ход экспериментов (основные этапы: освещенность, перерывы, групповая динамика).

Ключевые выводы: роль неформальных групп, социальных потребностей, феномен «хоторнского эффекта».

Влияние экспериментов на практику управления персоналом (привести 2–3 примера).

4. Эволюция менеджмента в контексте смены экономических эпох (от промышленного переворота до постиндустриального общества)

Вопросы для раскрытия:

Характеристика пяти этапов развития мирового сообщества из лекции (промышленный переворот, эпоха массового производства, массового сбыта, постиндустриальное общество, постэкономическая эпоха).

Как менялась роль управленца на каждом этапе?

Какие вызовы для менеджмента создала постэкономическая эпоха (глобализация, цифровизация, смена ценностей)?

Прогноз: как изменится менеджмент в ближайшие 10–15 лет?

5. Сравнительный анализ школ научного управления и поведенческих наук: возможности синтеза

Вопросы для раскрытия:

Базовые допущения школы научного управления о человеке («экономический человек»).

Базовые допущения школы поведенческих наук (МакГрегор, Герцберг) о человеке («социальный человек» и «самоактуализирующийся человек»).

Что общего и различного в подходах к мотивации, контролю, организации труда?

Возможно ли и нужно ли сегодня объединять принципы этих школ? Приведите пример гибридного подхода.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тема 3. Функции менеджмента и их теоретическое обоснование.

Вопросы для опроса:

1. Охарактеризуйте основные функции менеджмента.

2. В чем заключается сущность планирования как функция менеджмента?
3. В чем проявляются особенности организация как функция менеджмента?
4. Какую роль играет функция мотивации на предприятии?
5. Какие существуют виды контроля как функция менеджмента?
6. В чем заключается особенность коммуникации в организации?
7. Сущность координации как функции менеджмента.

Ситуационная задача

Порядок выполнения:

Внимательно прочитайте описание ситуации. Выделите ключевую проблему. Определите, какой управленческий аспект (функция, структура, конфликт, мотивация и т.д.) является центральным в данной ситуации. При ответе на контрольные вопросы используйте определения, классификации, принципы и теории из соответствующих лекций. Аргументируйте свои ответы. Формулируйте ответы развернуто. Для каждого контрольного вопроса рекомендуется дать ответ объемом 3–5 предложений (если не указано иное). Если вы видите несколько вариантов, опишите их и обоснуйте выбор лучшего.

Задание 1.

ООО «Мебельный мир» производит корпусную мебель. В конце квартала собственники компании с удивлением обнаружили, что при стабильном объеме продаж (120–130 единиц продукции в месяц) чистая прибыль упала на 25% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Генеральный директор Елена Михайловна провела экстренное совещание. Выяснилось следующее:

- Отдел закупок не анализировал изменения цен на сырье (ДСП, фурнитуру, кромку) и продолжал закупать у старых поставщиков, хотя на рынке появились более выгодные предложения. (Функция планирования?)
- Производственный цех работал со сбоями: из-за отсутствия четкого графика поставок материалов периодически случались простои. Начальник цеха жаловался, что «менеджеры по продажам обещают клиентам любые сроки, не советуясь с производством». (Функция организации? Координации?)
- Система мотивации рабочих была построена только на окладах, без привязки к количеству и качеству выпущенной продукции. Часть сотрудников работала медленно, не стремясь выполнить норму. (Функция мотивации?)
- Бухгалтерия сдавала отчёты с опозданием на 2–3 недели, поэтому реальная картина затрат становилась известна только через месяц после окончания отчетного периода. (Функция контроля?)

Елена Михайловна понимает, что проблемы взаимосвязаны, но не знает, с какой функции начать наведение порядка.

Контрольные вопросы:

1. Определите, какие из пяти основных функций менеджмента (планирование, организация, мотивация, координация, контроль) были нарушены в каждой из четырех описанных проблем. Заполните таблицу в ответе.
2. Какая функция является «базовой, стартовой» в процессе управления? Почему именно ее восстановление Елене Михайловне следовало бы начать в первую очередь?
3. Как нарушение принципов планирования (назовите минимум 2 принципа из лекции) привело к описанным проблемам в отделе закупок и производственном цехе?
4. Почему в организации не работает обратная связь в системе контроля? Какой этап процесса контроля (из трех этапов) явно западает? Обоснуйте.
5. Какую взаимосвязь между функциями координации и организации вы видите в ситуации с несогласованностью сроков между продажами и производством? Предложите одно конкретное решение.

Тема 4. Организация. Признаки, структура, законы организации.

Вопросы для опроса:

1. Назовите пять основных признаков организации. Почему наличие хотя бы одной общей цели считается обязательным?
2. Что такое юридическое лицо? Перечислите его основные характеристики согласно лекции.
3. В чем разница между горизонтальным и вертикальным разделением труда в организации? Приведите примеры.
4. Назовите три категории руководителей в зависимости от уровня управления и приведите примеры должностей для каждой.
5. Чем формальная организация отличается от неформальной? Может ли неформальная группа существовать внутри формальной организации?
6. Опишите разницу между средой прямого и косвенного воздействия. Приведите по два примера факторов для каждой среды.

Ситуационная задача

Порядок выполнения:

Внимательно прочитайте описание ситуации. Выделите ключевую проблему. Определите, какой управленческий аспект (функция, структура, конфликт, мотивация и т.д.) является центральным в данной ситуации. При ответе на контрольные вопросы используйте определения, классификации, принципы и теории из соответствующих лекций. Аргументируйте свои ответы. Формулируйте ответы развернуто. Для каждого контрольного вопроса рекомендуется дать ответ объемом 3–5 предложений (если не указано иное). Если вы видите несколько вариантов, опишите их и обоснуйте выбор лучшего.

Задание 1.

Студия дизайна интерьеров «УютСтиль» была основана пять лет назад мужем и женой — Дмитрием (дизайнер) и Ольгой (менеджер по работе с клиентами). За первый год они работали вдвоем, арендуя небольшой офис. На второй год наняли двух дизайнеров и бухгалтера на аутсорсе. На третий год — открыли небольшой шоу-рум материалов.

Сегодня в «УютСтиль» работает 45 человек: отдел дизайна (12 дизайнеров), отдел продаж (8 менеджеров), отдел закупок и логистики (5 человек), бухгалтерия (3 человека), служба контроля качества (2 человека), административно-хозяйственный отдел (3 человека), а также обслуживающий персонал (уборщицы, курьеры и др.). Офис занимает два этажа в бизнес-центре.

Дмитрий и Ольга по-прежнему принимают все ключевые решения сами: от утверждения каждого дизайн-проекта до подписания каждой накладной на закупку материалов. Рабочий день у них начинается в 8 утра и заканчивается после 21 часа. Появились жалобы от сотрудников:

- «Мы не можем утвердить проект без Дмитрия, а он занят, ждем три дня. Клиенты нервничают».
- «Для закупки канцтоваров на сумму 2000 рублей нужно получить подпись Ольги. Это занимает полдня».
- «Я не знаю, к кому обратиться с вопросом по стыковке закупок и доставки: отдел закупок говорит, что это не их зона ответственности, логистика — что это не их проблема».

Дмитрий и Ольга чувствуют, что старые методы управления перестали работать, но не понимают, что нужно менять.

Контрольные вопросы:

1. Какие из пяти признаков организации (наличие коллектива, наличие цели, обособленность, саморегулирование, организационная культура) явно присутствуют в «УютСтиль»? Приведите по одному примеру из ситуации для каждого признака.
2. Каким образом в организации нарушены принципы делегирования полномочий и ответственности? Приведите два конкретных примера из ситуации.
3. Как менялась внутренняя среда организации по мере ее роста? Назовите минимум три элемента внутренней среды (из лекции), которые усложнились.

4. Приведите по одному примеру фактора внешней среды прямого воздействия и косвенного воздействия, которые могут влиять на «УютСтиль» в текущих условиях.

5. Почему в данной ситуации можно говорить о недостаточной степени саморегулирования организации (четвертый признак)? Какие изменения в управлении вы предложили бы Дмитрию и Ольге?

Доклад:

Тематика докладов:

1. Организация как открытая система: взаимодействие с внешней средой

Вопросы для раскрытия:

Понятие открытой и закрытой систем в теории управления.

Характеристика микроокружения (среда прямого воздействия) и макроокружения (среда косвенного воздействия).

Примеры факторов из каждой группы для конкретной организации (выберите любую известную компанию).

Как нестабильность внешней среды (кризисы, санкции, пандемии) меняет стратегию организаций?

2. Делегирование полномочий: типичные ошибки руководителей и пути их преодоления

Вопросы для раскрытия:

Определение делегирования, полномочий и ответственности (треугольник делегирования).

Линейные и аппаратные (штабные) полномочия: в чем разница?

5–6 типичных ошибок руководителей при делегировании (название + краткое описание).

Практические рекомендации: как делегировать эффективно (правила, этапы, контроль).

3. Организационная культура как фактор успеха: субъективные и объективные элементы

Вопросы для раскрытия:

Определение организационной культуры и ее пятый признак организации по лекции.

Субъективные элементы (ритуалы, мифы, нормы общения, ценности) — примеры.

Объективные элементы (символика, интерьеры, внешний вид зданий) — примеры.

Как организационная культура влияет на производительность, текучесть кадров, инновационность?

Как можно целенаправленно изменить организационную культуру (инструменты менеджера)?

4. Внутренняя среда организации: взаимосвязь подсистем и их влияние на результат

Вопросы для раскрытия:

Перечень подсистем внутренней среды из лекции (социальная, производственно-техническая, финансовая, маркетинговая).

Как изменения в одной подсистеме влияют на другие? (Привести 2–3 причинно-следственные связи).

Пример из практики: как игнорирование социальной подсистемы (интересов персонала) может разрушить производственный результат?

Какая подсистема, по вашему мнению, является самой важной в современной организации? Аргументация.

5. Признаки организации: от теории к практике (анализ конкретной организации)

Вопросы для раскрытия:

Перечислите пять признаков организации по лекции (коллектив, цель, обособленность, саморегулирование, организационная культура).

Выберите любую реальную организацию (можно из вашего опыта, опыта знакомых или известную на рынке).

Проанализируйте, как каждый из пяти признаков проявляется в этой организации (приведите факты, примеры).
Сделайте вывод: является ли данная организация «полноценной» по всем признакам? Если нет, то какого признака не хватает и к чему это ведет?

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тема 5. Организационные структуры управления.

Вопросы для опроса:

1. Что такое организационная структура управления и какие цели её создания выделены в лекции?
2. В чем суть линейной структуры управления? Назовите одно главное преимущество и один недостаток.
3. Чем функциональная структура отличается от линейно-функциональной? Как в каждой из них решается проблема единоначалия?
4. Каков основной принцип дивизиональной структуры? Для каких организаций она наиболее подходит?
5. В чем заключается «двойное подчинение» в матричной структуре? Почему это одновременно и её преимущество, и недостаток?
6. Чем проектная структура отличается от матричной? При каком условии проектная структура наиболее эффективна?

Ситуационная задача

Порядок выполнения:

Внимательно прочитайте описание ситуации. Выделите ключевую проблему. Определите, какой управленческий аспект (функция, структура, конфликт, мотивация и т.д.) является центральным в данной ситуации. При ответе на контрольные вопросы используйте определения, классификации, принципы и теории из соответствующих лекций. Аргументируйте свои ответы. Формулируйте ответы развернуто. Для каждого контрольного вопроса рекомендуется дать ответ объемом 3–5 предложений (если не указано иное). Если вы видите несколько вариантов, опишите их и обоснуйте выбор лучшего.

Задание 1.

Рассмотрим две разные компании:

Компания А. ООО «АйТиИнновации» — стартап, основанный тремя друзьями-программистами. Компания разрабатывает мобильное приложение для онлайн-образования. Всего в компании 15 человек: три основателя (которые сами пишут код, занимаются маркетингом и привлечением инвестиций), 8 разработчиков, 2 дизайнера, 1 тестировщик, 1 менеджер по работе с клиентами. Важно быстро выпускать обновления, реагировать на отзывы пользователей, переключать разработчиков между задачами. Официальных отделов нет, все сидят в одном открытом пространстве и обсуждают задачи устно.

Компания Б. ПАО «НефтеХимТранс» — промышленный гигант с 15 000 сотрудников. Компания добывает, перерабатывает и транспортирует нефть и газ. Имеет филиалы в 12 регионах страны, 5 нефтеперерабатывающих заводов, 3 транспортных дочерних общества. Производство непрерывное и опасное, требует строжайшего соблюдения технологических регламентов и техники безопасности. Решения согласуются на нескольких уровнях, все операции документируются. Компания работает на международном рынке, конкурирует с мировыми лидерами отрасли.

Контрольные вопросы:

1. Какой тип организационной структуры (из изученных: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, проектная) в наибольшей степени подходит для Компании А («АйТиИнновации»)? Назовите этот тип и аргументируйте свой выбор (минимум 3 аргумента, опираясь на преимущества этой структуры).
2. Какой тип организационной структуры в наибольшей степени подходит для Компании Б («НефтеХимТранс»)? Назовите этот тип и аргументируйте свой выбор (минимум 3 аргумента).
3. Назовите по одному главному недостатку структуры, выбранной для Компании А, и структуры, выбранной для Компании Б. Как эти недостатки могут проявиться на практике?
4. Если бы Компании Б потребовалось реализовать дорогостоящий инновационный проект по внедрению цифровых технологий на заводах (с участием специалистов из разных подразделений), какую временную структуру (один из типов) можно было бы к этому проекту добавить? Почему?
5. Какой критерий выбора организационной структуры (из четырех, указанных в лекции: размер, производственный профиль, характер продукции, сфера деятельности) является определяющим для каждой компании? Обоснуйте.

Тема 6. Управление конфликтами в организации.

Вопросы для опроса:

1. Что такое конфликт? Назовите основные структурные элементы конфликта и дайте им краткое определение.
2. В чем разница между объектом и предметом конфликта? Приведите пример из рабочей ситуации.
3. Назовите четыре группы причин конфликтов (объективные, организационно-управленческие, социально-психологические, личностные). Приведите по одному примеру из каждой группы.
4. Чем функциональный (конструктивный) конфликт отличается от дисфункционального (деструктивного)?
5. Перечислите и кратко охарактеризуйте пять основных стилей поведения в межличностном конфликте (уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, сотрудничество).
6. Какие структурные методы управления конфликтами выделены в лекции? Как разъяснение требований к работе помогает предотвращать конфликты?

Ситуационная задача

Порядок выполнения:

Внимательно прочитайте описание ситуации. Выделите ключевую проблему. Определите, какой управленческий аспект (функция, структура, конфликт, мотивация и т.д.) является центральным в данной ситуации. При ответе на контрольные вопросы используйте определения, классификации, принципы и теории из соответствующих лекций. Аргументируйте свои ответы. Формулируйте ответы развернуто. Для каждого контрольного вопроса рекомендуется дать ответ объемом 3–5 предложений (если не указано иное). Если вы видите несколько вариантов, опишите их и обоснуйте выбор лучшего.

Задание 1.

Компания «МедиаПроект» занимается разработкой и продвижением интернет-сайтов. В компании внедрена матричная структура управления. Екатерина работает веб-дизайнером. Она подчиняется одновременно:

- Алексею, руководителю функционального отдела дизайна (своему прямому начальнику), который требует строго соблюдать корпоративные стандарты дизайна, проходить обязательное обучение и отчитываться о рабочем времени.
- Марине, руководителю проекта по созданию интернет-магазина для крупного клиента, которая требует срочно доделать макеты, так как проект находится в критической стадии и срываются сроки сдачи клиенту.

Алексей дал Екатерине задание: до пятницы разработать новый шаблон для внутреннего портала компании (срочность средняя, важность высокая, так как порталом пользуются все сотрудники). Марина требует: до среды сдать макеты главной страницы интернет-магазина (срочность очень высокая, так как завтра утром встреча с клиентом). Екатерина физически не успевает выполнить оба задания в срок.

Она обратилась к Алексею и Марине с просьбой определить приоритеты. Алексей сказал: «Ты моя подчиненная, сначала делай мое задание». Марина сказала: «Проект важнее внутренней рутины, делай макеты для клиента, иначе мы потеряем контракт». Екатерина оказалась между двух руководителей. Напряжение растет, она не знает, кого слушать, начала допускать ошибки в работе из-за стресса.

Контрольные вопросы:

1. Какой тип конфликта (внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой, внутриорганизационный) возник у Екатерины? Обоснуйте свой ответ.
2. Каковы объективные причины данного конфликта (с точки зрения организации работы)? Назовите два структурных фактора, которые сделали этот конфликт возможным.
3. Какую стратегию поведения в конфликте (уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, сотрудничество) выбрали Алексей и Марина по отношению друг к другу? Свой ответ обоснуйте.
4. Какую стратегию вы бы порекомендовали Екатерине? Почему эта стратегия наиболее эффективна в данной ситуации?
5. Какое структурное решение (метод управления конфликтом из числа структурных) можно предложить руководству компании, чтобы подобные ситуации не повторялись в будущем?

Доклад:

Тематика докладов:

1. Функциональные (конструктивные) и дисфункциональные (деструктивные) конфликты: как отличить и чем управлять

Вопросы для раскрытия:

Определение функционального и дисфункционального конфликта (критерии различия).

Условия, при которых конфликт становится конструктивным (примеры).

Условия, при которых конфликт становится деструктивным (примеры).

Как руководителю перевести конфликт из деструктивного русла в конструктивное? (Не менее 3–4 техник).

2. Причины возникновения конфликтов в организации: системный анализ четырех групп факторов

Вопросы для раскрытия:

Объективные причины конфликтов (социальные, политические, экономические).

Организационно-управленческие причины (структурные, функциональные, личностно-функциональные, ситуативные).

Социально-психологические причины (фаворитизм, психологическая несовместимость, стремление к власти).

Личностные причины (конфликтоустойчивость, акцентуации характера, уровень притязаний).

Привести примеры (реальные или смоделированные) для каждой группы причин.

3. Стратегии поведения в конфликте: условия эффективного применения каждой (модель Томаса-Киллманна)

Вопросы для раскрытия:

Пять стратегий поведения в конфликте: конкуренция (принуждение), сотрудничество, компромисс, избегание (уход), приспособление (сглаживание).

По каким критериям (важность цели, важность отношений) выбирается стратегия.

Когда каждая стратегия наиболее эффективна? (Привести по 2–3 ситуации для каждой).

Какая стратегия наиболее универсальна, а какая — наименее желательна в большинстве случаев? Почему?

4. Управление конфликтами: структурные методы противодействия организационным конфликтам

Вопросы для раскрытия:

Перечень структурных методов управления конфликтами (из лекции): разъяснение требований к работе, координационные механизмы, общеорганизационные цели, система вознаграждений.

Подробное описание каждого метода (как он работает, на что воздействует).

Примеры практического применения каждого метода в организации.

Какой из структурных методов вы считаете самым действенным и почему?

5. Роль руководителя в урегулировании конфликтов: медиация и переговоры в организации

Вопросы для раскрытия:

Почему руководитель не должен быть судьей, а должен быть медиатором (посредником)?

Этапы управления конфликтом со стороны руководителя (изучение причин, определение участников, анализ, разрешение).

Техники активного слушания и управления эмоциями в ходе переговоров.

Кейс: руководитель как третейский судья между двумя подчиненными. Пошаговый алгоритм действий.

Когда руководителю следует привлекать внешнего медиатора (специалиста по урегулированию конфликтов)?

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое

построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тема 7. Теории и системы мотивации.

Вопросы для опроса:

1. Что такое потребность, мотив и мотивация? Как они соотносятся между собой в мотивационном процессе?
2. Назовите и кратко охарактеризуйте три группы методов мотивации (материальные, социальные, морально-психологические).
3. В чем суть метода «кнута и пряника»? При каких условиях (психологических, организационных, экономических, социальных) он ограниченно применим?
4. В чем разница между внешним и внутренним вознаграждением? Приведите примеры каждого.
5. Опишите иерархию потребностей А. Маслоу. Какая потребность является определяющей для поведения человека согласно этой теории?
6. Чем отличаются содержательные теории мотивации от процессуальных? Назовите по одной теории из каждой группы и их ключевую идею.

Ситуационная задача

Порядок выполнения:

Внимательно прочитайте описание ситуации. Выделите ключевую проблему. Определите, какой управленческий аспект (функция, структура, конфликт, мотивация и т.д.) является центральным в данной ситуации. При ответе на контрольные вопросы используйте определения, классификации, принципы и теории из соответствующих лекций. Аргументируйте свои ответы. Формулируйте ответы развернуто. Для каждого контрольного вопроса рекомендуется дать ответ объемом 3–5 предложений (если не указано иное). Если вы видите несколько вариантов, опишите их и обоснуйте выбор лучшего.

Задание 1.

Компания «ЭлектроникаПлюс» (розничная сеть по продаже бытовой техники и электроники) столкнулась с неожиданной проблемой: за последние два месяца уволились три лучших продавца-консультанта с самым высоким уровнем продаж. Все трое в прощальных интервью (анонимно) указали примерно одни и те же причины:

- «Я приносил компании 40% выручки отдела, но моя зарплата всего на 15% выше, чем у новичка, который продает в три раза меньше. Система оплаты труда — фиксированный оклад + небольшой процент. Но процент одинаковый для всех. Зачем стараться?»
- «На планерках руководство постоянно говорит: "Вы должны больше продавать, это ваша работа". Но ни разу меня не похвалили лично. Зато если я ошибся в чеке — сразу выговор и лишение квартальной премии».
- «У нас нет никакого обучения. Новые модели телефонов выходят каждые две недели, а мне никто не рассказывает об их характеристиках. Приходится самому в интернете искать. Клиенты знают больше меня, это унизительно».
- «Я хотел бы развиваться, может, стать старшим продавцом или наставником. Но в компании нет никакой карьерной лестницы. Можешь работать продавцом хоть 10 лет, позиция не изменится».

Руководитель отдела продаж Игорь недоумевает: «Я плачу им одни из самых высоких зарплат на рынке! У нас есть ДМС, абонемент в фитнес, корпоративные праздники. Чего еще им надо?»

Контрольные вопросы:

1. Какую теорию мотивации (чьи фамилии и название теории) иллюстрирует первая жалоба сотрудника (о несправедливости зарплаты)? Кратко объясните основную идею этой теории.

2. Какую ошибку с точки зрения двухфакторной теории Герцберга допускает руководитель Игорь, когда говорит: «Я даю им высокую зарплату и соцпакет, чего еще надо?» (Разделите гигиенические и мотивирующие факторы).

3. Какие мотивирующие факторы (минимум три) отсутствуют в компании «ЭлектроникаПлюс»? Как их отсутствие влияет на увольнение лучших сотрудников?

4. Какие методы мотивации (материальные и нематериальные) вы бы предложили внедрить для удержания лучших продавцов? Назовите 3-4 конкретных метода.

5. В терминах модели Портера-Лоулера, какая связь между «затраченными усилиями», «результатами» и «вознаграждением» нарушена в компании? Почему результативный труд не ведет к удовлетворению?

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

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

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

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,15	15
КТ 3	100	0,15	15
Итого:	x	0,4	40

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

КТ – 1.

Максимальный балл: 100
Коэффициент веса: 0,1
Результат в журнал: до 10 баллов
Форма контроля: Эссе (40 баллов) + Тест закрытого типа (60 баллов)

Часть 1. Эссе

Задание:

Ознакомьтесь с фрагментом, в котором описана эволюция управленческой мысли:

«В первой половине XX века сформировались две основные школы менеджмента, по-разному понимавшие источник эффективности организации. Сторонники одной из них утверждали, что ключ к успеху — в научной организации труда, нормировании, четкой иерархии

и материальном стимулировании. Представители другой школы, напротив, доказывали, что главный ресурс организации — человек, его социальные потребности, групповая динамика и психологический комфорт. Спор между "рационалистами" и "гуманистами" не утихает до сих пор, однако современный менеджмент все чаще приходит к выводу: эффективное управление требует синтеза обоих подходов».

Задание к эссе:

Выберите по одной школе из каждой группы («рационалисты» и «гуманисты»), назовите их ключевых представителей (не менее 2-х фамилий для каждой школы) и основные идеи (не менее 3-х идей для каждой школы). После этого опишите в эссе, как бы вы синтезировали подходы этих двух школ в управлении современной IT-компанией с 200 сотрудниками (приведите 3–4 конкретных примера управленческих решений).

Критерии оценивания эссе (максимум 40 баллов):

Критерий	Диапазон баллов	Описание
Содержание и раскрытие темы	0-10	Полнота описания школ, представителей, идей; качество примеров синтеза
Логика изложения	0-8	Четкая последовательность, связь между частями, аргументированность выводов
Оригинальность и собственная позиция	0-8	Наличие авторского мнения, нестандартных решений, критического осмысления
Грамотность	0-7	Соблюдение правил орфографии, пунктуации, грамматики
Стилистика	0-7	Единый стиль, точные формулировки, уместное использование терминов

Часть 2. Тестирование

Задание 1.

Прочитайте текст и установите соответствие.

Функции менеджмента представляют собой ключевые направления управленческой деятельности, обеспечивающие эффективную работу организации. Каждая функция имеет четкое определение и реализуется через конкретные действия руководителя.

Установите соответствие между функциями менеджмента и их определениями:

	Функция менеджмента		**Определение**
А	Планирование	1	Систематический мониторинг внешних факторов для прогнозирования рыночных изменений.
Б	Организация	2	Формирование организационной структуры и делегирование полномочий.
В	Мотивация	3	Оценка степени достижения целей с последующей оптимизацией процессов.
Г	Контроль	4	Разработка стимулирующих механизмов для повышения вовлеченности персонала.
Д	Координация	5	Синхронизация деятельности подразделений для минимизации операционных конфликтов.
		6	Определение целей организации и выбор способов их достижения.

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

А	Б	В	Г	Д

Критерий оценивания: по 4 балла за каждое верное соответствие (5 × 4 = 20).

Задание 2.

Прочитайте текст и установите последовательность.

Эффективное целеполагание в менеджменте требует четкого алгоритма действий. Процесс определения и взаимосвязи задач для достижения цели включает несколько этапов.

Расставьте в логической последовательности этапы процесса целеполагания в менеджменте, начиная с первого шага:

1. Распределение задач по исполнителям
2. Декомпозиция направлений на конкретные задачи
3. Установление сроков выполнения
4. Формулировка конечной цели
5. Определение взаимосвязей между задачами
6. Выявление ключевых направлений работы

Запишите правильную последовательность цифр слева направо.

Критерий оценивания: 20 баллов за полностью верную последовательность; 0 баллов при любой ошибке.

Задание 3.

Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор.

В процессе принятия решений менеджеры часто сталкиваются с противоречивой информацией. Критическое мышление требует умения отделять объективные данные от субъективных интерпретаций. Прочитайте утверждения, касающиеся процесса принятия решений в компании Х. Выберите утверждения, которые являются объективными фактами (а не мнениями или оценками), и аргументируйте свой выбор.

А. Компания Х увеличила прибыль на 15% в 2023 году по сравнению с 2022 годом.

Б. Генеральный директор считает, что рост прибыли связан с эффективной мотивацией персонала.

В. По данным отдела продаж, 70% клиентов положительно оценили новый продукт.

Г. Консультанты утверждают, что компания Х использует устаревшие методы управления.

Д. Затраты на производство сократились на 10% после внедрения автоматизации.

Запишите буквы верных ответов, аргументируйте 2-3 предложениями свой выбор

Критерий оценивания: 20 баллов -полное правильное соответствие; 10 баллов – - если допущена одна ошибка/ неточность/ ответ правильный, но не полный; 0 баллов – остальные случаи

КТ 2 (Темы 4, 5)

Максимальный балл: 100

Коэффициент веса: 0,15

Результат в журнал: до 15 баллов

Форма контроля: Контрольные вопросы (40 баллов) + Тест (60 баллов)

Часть 1.

Задание: Дайте развернутые письменные ответы на вопросы.

Вопрос 1. Опишите пять признаков организации Для каждого признака приведите пример из деятельности любой известной вам организации (можно вымышленной). Почему наличие всех пяти признаков необходимо для признания группы людей «организацией»?

Вопрос 2 Раскройте сущность делегирования полномочий. В чем разница между понятиями «полномочия», «ответственность» и «делегирование»? Назовите 4 типичные ошибки руководителей при делегировании и предложите способ избежать каждой из них.

Вопрос 3. Что такое внешняя среда организации? Опишите разницу между средой прямого воздействия (микроокружение) и средой косвенного воздействия (макроокружение).

Приведите по два примера факторов для каждой среды применительно к производственной компании.

Вопрос 4 . Раскройте понятие «внутренняя среда организации». Назовите и кратко охарактеризуйте четыре подсистемы внутренней среды. Как изменения в одной подсистеме могут повлиять на другие? Приведите пример такой взаимосвязи.

Критерии оценивания каждого вопроса:

Критерий	Диапазон баллов	Описание
Полнота и точность ответа	0-10	Все ключевые понятия раскрыты, нет фактических ошибок
Наличие примеров	0-5	Приведены конкретные, уместные примеры
Логика и аргументация	0-5	Ответ структурирован, выводы обоснованы

Часть 2.

Задание 1.

Ситуация: Компания «GreenTech» — стартап в сфере экологических технологий. Основные направления: разработка инновационных систем переработки отходов, одновременная работа над 3–4 экспериментальными проектами, быстрое тестирование идей на рынке. Особенности: небольшая команда (25 человек), часто меняющиеся приоритеты, необходимость тесного взаимодействия между разработчиками, маркетологами и учеными.

Задание: Выберите наиболее подходящие типы организационных структур для GreenTech из списка:

- А. Линейная
- Б. Матричная
- В. Дивизиональная
- Г. Проектная
- Д. Функциональная

Формат ответа: Запишите выбранные буквы и приведите письменное обоснование (3–5 предложений), почему эти структуры подходят, а другие — нет.

Критерии: 20 баллов за верный выбор + полное и аргументированное обоснование. При верном выборе, но неполном обосновании — 15 баллов. При одной ошибке в выборе — 10 баллов. При двух и более ошибках — 0 баллов.

Задание 2.

Эффективная командная работа строится на распределении ролей согласно компетенциям участников. Каждый член команды вносит уникальный вклад в общий результат. Прочитайте текст и установите соответствие между ролями в команде и их описаниями.

	Роль в команде		**Описание**
А	Координатор	1	Генерирует инновационные идеи и креативные решения
Б	Исполнитель	2	Организует рабочий процесс и распределяет задачи
В	Аналитик	3	Проводит детальную проверку данных и выявляет риски
Г	Коммуникатор	4	Создает комфортную атмосферу и регулирует конфликты
		5	Выполняет исключительно административные функции

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Критерий: 15 баллов за полностью верное соответствие; 7 баллов при 1 ошибке; 0 баллов в остальных случаях.

Задание 3.

Ниже приведены описания четырех организационных структур. Определите тип каждой структуры (из изученных: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, проектная) и укажите по одному главному достоинству и одному главному недостатку для каждой.

Структура 1. Во главе каждого подразделения находится один руководитель, наделенный всеми полномочиями. Решения передаются по цепочке «сверху вниз». Каждый подчиненный имеет только одного начальника.

Структура 2. В компании созданы отделы: маркетинга, производства, финансов, персонала. Каждый отдел занимается своей функцией, но для реализации нового продукта создается временная команда из специалистов разных отделов, которые подчиняются и своему функциональному руководителю, и руководителю проекта.

Структура 3. Крупная корпорация разделена на три самостоятельных подразделения по географическому принципу: «Европа», «Азия», «Америка». Каждое подразделение имеет собственные отделы маркетинга, производства, логистики и несет ответственность за свою прибыль.

Структура 4. Управление осуществляется через специализированные отделы (плановый, технический, юридический и т.д.), каждый из которых отвечает за свой участок работы и может отдавать распоряжения нижестоящим звеньям в пределах своей компетенции.

Формат ответа: Заполните таблицу.

Структура	Тип структуры	Одно главное достоинство	Один главный недостаток
Структура 1			
Структура 2			
Структура 3			
Структура 4			

Критерии оценивания

Критерий	Баллы
Верно определены все 4 типа структур	8
Верно указаны достоинства (по одному для каждой)	4
Верно указаны недостатки (по одному для каждой)	3
Итого	**15**

Примечание: если тип структуры определен неверно, достоинство и недостаток для этой строки не засчитываются.

Задание 4.

Установите соответствие между факторами и их принадлежностью к среде организации. Для каждого фактора укажите, относится ли он к **внутренней среде (ВС)**, **внешней среде прямого воздействия (ВС-прямое)**, или **внешней среде косвенного воздействия (ВС-косвенное)**. Два фактора являются лишними (не относятся ни к одной из этих категорий) — их нужно отметить как «лишний».

Список факторов:

Уровень инфляции в стране
Система мотивации персонала
Поставщик сырья, повысивший цены
Организационная культура компании
Решение суда о блокировке продукции фирмы
Новый конкурент, вышедший на рынок
Цвет стен в офисе
Технологические инновации в отрасли
Квалификация главного бухгалтера
Демографические изменения (старение населения)

Формат ответа: Заполните таблицу, распределив номера факторов по трём колонкам. Лишние факторы укажите отдельно.

Внутренняя среда (ВС)	Внешняя среда прямого воздействия	Внешняя среда косвенного воздействия

Критерии оценивания (10 баллов):

Критерий	Баллы
Все факторы распределены верно (максимум 8 факторов в таблице + 2 лишних)	10
Допущена 1 ошибка в распределении	7
Допущено 2-3 ошибки	4
Допущено 4 и более ошибок	0

КТ 3 (Темы 6, 7)
Максимальный балл: 100
Коэффициент веса: 0,15
Результат в журнал: до 15 баллов
Форма контроля: Контрольное задание (кейс + вопросы) (50 баллов) + Тестирование (50 баллов)

Часть 1.

Прочитайте кейс «Кризис в отделе продаж» и дайте развернутые письменные ответы на 5 вопросов.

Описание ситуации:

Вы — руководитель отдела продаж в компании «ЭлектроникаПлюс» (розничная сеть по продаже бытовой техники и электроники, 12 продавцов-консультантов, 2 старших продавца, 1 администратор). За последние два месяца вы зафиксировали следующие проблемы:

Проблема 1. Снижение мотивации и текучесть кадров

Три лучших продавца (Анна, Сергей, Дмитрий), обеспечивающие 40% выручки отдела, подали заявления об уходе.

В прощальных интервью они указали: «Зарплата новичка всего на 15% ниже нашей, хотя мы приносим в 3 раза больше выручки. Система оплаты — фиксированный оклад + маленький процент. Зачем стараться?»

«Никто нас не хвалит, только ругают за ошибки. Нет никакого обучения новым продуктам. Клиенты часто знают характеристики лучше нас».

«Я хотел бы стать наставником или старшим продавцом, но в компании нет карьерной лестницы».

Проблема 2. Конфликт между сотрудниками

После ухода Анны оставшиеся сотрудники разделились на две группы. «Ветераны» (4 человека, работают более 3 лет) считают, что новички (6 человек, работают менее года) «халявят» и не заслуживают равной оплаты.

Новички жалуются, что «ветераны» не делятся опытом, скрывают информацию о складских остатках и «перехватывают» дорогих клиентов.

Дважды возникали открытые перепалки в торговом зале при клиентах.

Проблема 3. Нарушение регламентов

Анализ записей с камер и отчетов показал, что некоторые сотрудники (в основном «ветераны») скрывают реальные сроки поставки товаров, обещая клиентам то, что компания не может выполнить (завышают гарантии, преуменьшают сроки доставки). При этом их финансовые результаты остаются высокими.

Остальные сотрудники жалуются на «двойные стандарты»: «Им можно все, а нам — нет».

Проблема 4. Неэффективные процессы

40% рабочего времени сотрудники тратят на рутинные операции: заполнение однотипных отчетов, ручной поиск информации по товарам (компания не имеет единой базы), ответы на повторяющиеся вопросы клиентов.

Единой CRM-системы нет. Коммуникация между продавцами происходит через общий чат, где информация теряется.

Задания:

Вопрос 1 (10 баллов). Определите **типы конфликтов**, присутствующих в ситуации (не менее трех различных типов по классификации из лекции 6). Для каждого типа приведите **конкретный пример** из текста кейса и кратко обоснуйте, почему вы отнесли его именно к этому типу.

Вопрос 2 (10 баллов). Используя **теорию справедливости С. Адамса**, объясните:

Почему «ветераны» недовольны системой оплаты?

Почему новички жалуются на неравное отношение?

Какое вознаграждение (внешнее и внутреннее) получают сотрудники сейчас?

Как восприятие несправедливости влияет на поведение обеих групп?

Вопрос 3 (10 баллов). Примените **двухфакторную теорию мотивации Ф. Герцберга** для анализа ситуации:

Какие гигиенические факторы в компании работают недостаточно хорошо? (Назовите минимум 3)

Какие мотивирующие факторы отсутствуют? (Назовите минимум 3)

Почему руководство ошибается, полагая, что «достаточно хорошей зарплаты»?

Вопрос 4 (10 баллов). Разработайте **систему мер** по разрешению конфликта между «ветеранами» и «новичками». Ваши предложения должны включать:

2 структурных метода управления конфликтом (по лекции 6) — как именно их применить в данной ситуации

2 межличностных метода (стратегии поведения) — какую стратегию вы порекомендуете руководителю, а какую — самим сотрудникам

Конкретные действия руководителя на ближайшую неделю

Вопрос 5 (10 баллов). Предложите **систему мотивации** для отдела продаж, которая решит описанные проблемы. Ваш ответ должен включать:

2 изменения в материальном вознаграждении (с конкретными цифрами или формулами)

3 нематериальных метода мотивации (из лекции 7) с пояснением, как именно они повлияют на ситуацию

1 инструмент самоконтроля для сотрудников (из лекции 7 или собственное предложение)

Критерии оценивания кейса (всего 50 баллов)

Диапазон баллов	Описание
45-50	Все 5 вопросов раскрыты полно и глубоко. Ответы опираются на теорию (конкретные имена авторов, названия теорий, термины). Предложения конкретны, реалистичны, учитывают специфику ситуации. Присутствует собственная аргументированная позиция.
35-44	В целом задание выполнено, но отдельные вопросы раскрыты поверхностно (нет примеров, слабая связь с теорией) ИЛИ 1 вопрос раскрыт не полностью.
25-34	Есть содержательные ошибки в понимании теорий ИЛИ 2-3 вопроса раскрыты неполно/поверхностно, предложения носят общий характер.
15-24	Серьезные теоретические ошибки, слабая связь с кейсом, ответы на часть вопросов отсутствуют.
0-14	Задание не выполнено или ответы не соответствуют теме, содержат грубые ошибки.

Часть 2.

Задание 1.

Установите соответствие между теорией мотивации, ее автором и основным содержанием.

Теория	Автор	Основное содержание
1. Теория иерархии потребностей	А. Ф. Герцберг	А. Мотивация зависит от ожидания: усилия → результат → вознаграждение

2. Двухфакторная теория	Б. Д. МакКлелланд	Б. Потребности выстроены в иерархию от физиологических к самоактуализации
3. Теория ожиданий	В. В. Врум	В. Люди сравнивают свое вознаграждение с вознаграждением других
4. Теория справедливости	Г. С. Адамс	Г. Удовлетворенность работой зависит от гигиенических и мотивирующих факторов
5. Теория потребностей	Д. А. Маслоу	Д. Главные потребности: власть, успех и принадлежность

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами

1	*2*	*3*	*4*	*5*

Критерий оценивания: 10 баллов за полностью верное соответствие (5 пар). 5 баллов при 4 верных парах. 0 баллов в остальных случаях.

Задание 2.

Ситуация: В компании «СтройИнвест» между отделом закупок (ОЗ) и отделом строительства (ОС) возник конфликт. ОЗ закупил дешевый, но менее качественный цемент, чтобы уложиться в бюджет и получить премию за экономию средств. ОС жалуется, что из-за этого цемента снизилась прочность конструкций, вырос процент брака, и отдел не выполняет план по сдаче объектов. Руководители отделов обвиняют друг друга.

Задание: Прочитайте ситуацию и выполните три задачи:

1. Определите тип конфликта (по классификации из лекции 6: межличностный, межгрупповой, внутриорганизационный и т.д.). Обоснуйте (2 балла).
2. Назовите объект и предмет конфликта (по лекции 6). Объясните разницу между ними применительно к данной ситуации (4 балла).
3. Оцените возможные последствия данного конфликта для организации: назовите 2 потенциальных функциональных (конструктивных) последствия и 2 потенциальных дисфункциональных (деструктивных) последствия. Для каждого последствия объясните, почему оно может возникнуть (4 балла).

Формат ответа: Развернутый письменный ответ (5-8 предложений + перечисление последствий).

Критерий оценивания: 10 баллов за полный, логичный, теоретически обоснованный ответ.

Задание 3.

Расставьте в логической последовательности этапы мотивационного процесса, начиная с первого шага:

1. Получение вознаграждения
2. Определение целей действия
3. Ликвидация потребности (или частичное удовлетворение)
4. Возникновение потребности
5. Реализация действия (затрата усилий)
6. Поиск путей устранения потребности

Запишите последовательность цифр слева направо.

Критерий оценивания: 10 баллов за полностью верную последовательность; 0 баллов при любой ошибке.

Задание 4.

Ситуация: Вы — руководитель проектного офиса в IT-компании. В вашей команде 10 человек. Возникла следующая ситуация: два ведущих разработчика (Алексей и Мария) конфликтуют из-за выбора технологического стека для нового проекта. Алексей настаивает на проверенном, но устаревающем решении (PHP). Мария предлагает современный, но более сложный фреймворк (React/Node.js). Каждый привел аргументы, но дискуссия перешла в личные оскорбления. Оба разработчика критически важны для проекта, уволить никого нельзя. Проект нужно сдать через 3 месяца, задержки недопустимы. Другие члены команды разделились на два лагеря, атмосфера накаляется.

Задание: Выберите основной стиль руководства для разрешения данной ситуации из списка ниже. Обоснуйте свой выбор (почему именно этот стиль подходит), опишите конкретные действия руководителя (не менее 3-х), и укажите, какой стиль был бы наименее эффективен и почему.

Стили для выбора: Авторитарный, Демократический, Коучинговый, Пассивный, Ситуационный.

Формат ответа: Развернутый письменный ответ (6-10 предложений).

Критерий оценивания

Диапазон баллов	Описание
9-10	Выбран обоснованный стиль, дано полное обоснование, предложены 3+ конкретных действий, верно указан и обоснован неэффективный стиль.
7-8	Есть небольшие недостатки: обоснование неполное, действий ровно 3 (без деталей), или обоснование неэффективного стиля слишком краткое.
5-6	Выбран верный стиль, но обоснование слабое; ИЛИ действий менее 3; ИЛИ не указан неэффективный стиль; ИЛИ есть ошибки в обосновании.
3-4	Выбран неверный стиль (авторитарный или пассивный) при слабом обосновании; ИЛИ выбран верный стиль без какого-либо обоснования.
0-2	Выбран неверный стиль, обоснование отсутствует, действий нет; ИЛИ ответ не по существу задания.

Задание 5.

Установите соответствие между методом мотивации и его видом (материальное денежное, материальное неденежное, моральное поощрение, социальный пакет, морально-психологический). Один метод может относиться к разным видам — в этом случае выберите один основной.

Метод	Вид (основной)
1. Премия по итогам квартала	А. Материальное денежное
2. Подарок к дню рождения сотрудника (ценный подарок)	Б. Материальное неденежное
3. Размещение фотографии на доске почета	В. Моральное поощрение
4. ДМС (добровольное медицинское страхование)	Г. Социальный пакет
5. Публичная похвала руководителя на планерке	Д. Морально-психологический
6. Оплата обучения сотрудника за счет компании	(можно использовать буквы повторно)
7. Выдача корпоративного телефона	
8. Присвоение звания «Лучший сотрудник месяца»	

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.

Критерий оценивания: 10 баллов за 8 верных соответствий. 7-8 баллов при 6-7 верных. 5 баллов при 5 верных. 0 баллов при 4 и менее.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета с оценкой в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами заданий. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей, затем приступает к выполнению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход мыслей.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Тема 1. Сущность и содержание понятия «менеджмент»

1. Дайте определение понятия «менеджмент». В чем отличие менеджмента от «управления» в широком смысле слова? Назовите не менее трех различий.
2. Что такое «менеджер»? Каковы его основные роли в организации? Опишите три уровня управления и приведите примеры должностей для каждого уровня.
3. Каковы цели и задачи менеджмента? Раскройте содержание каждой из целей (получение прибыли, повышение эффективности, удовлетворение потребностей рынка, решение социальных вопросов).
4. Что такое «иерархия управления»? Охарактеризуйте руководителей низового, среднего и высшего звена: чем различаются их задачи, полномочия и ответственность?
5. Охарактеризуйте понятия «власть», «полномочия» и «влияние». В чем разница между властью, основанной на принуждении, и властью, основанной на авторитете?
6. Что такое «стиль руководства»? Назовите основные стили и приведите примеры ситуаций, в которых каждый из них наиболее эффективен.
7. Каковы факторы повышения эффективности в организации? Опишите не менее трех подходов к оценке эффективности управления.
8. Что входит в понятие «имидж менеджера»? Назовите основные составляющие имиджа и опишите технологию его создания и коррекции.

Тема 2. Эволюция управленческой мысли

9. Назовите основные этапы развития менеджмента. Каковы особенности донаучного периода? Почему менеджмент как наука зародился именно в США?
10. Раскройте основные положения школы научного управления (Ф. Тейлор, супруги Гилбрет, Г. Форд). Какие четыре принципа научного управления сформулировал Тейлор?
11. В чем суть классической (административной) школы управления? Охарактеризуйте 14 принципов управления А. Файоля. Какие из них, по вашему мнению, наиболее актуальны сегодня и почему?
12. Раскройте содержание школы человеческих отношений (Э. Мэйо, М. Фоллет). Что такое «хоторнские эксперименты» и какие выводы из них сделали исследователи?
13. В чем суть системного подхода в менеджменте? Что означает понимание организации как открытой системы?
14. Охарактеризуйте ситуационный подход в менеджменте. Почему не существует единственного «правильного» способа управления?
15. Сравните японскую, американскую и европейскую модели менеджмента. Назовите не менее трех отличительных черт каждой модели.

Тема 3. Функции менеджмента и их теоретическое обоснование

16. Перечислите основные функции менеджмента по А. Файолю. Раскройте содержание каждой функции и объясните, почему все они взаимосвязаны.
17. Что такое функция планирования? Каковы её цель, содержание и результаты? Назовите три вида планирования (стратегическое, тактическое, оперативное) и охарактеризуйте каждый.

18. В чем суть принципов планирования? Раскройте принципы единства, непрерывности, гибкости, точности и комплексности. Приведите пример нарушения каждого из них.

19. Что такое функция организации в менеджменте? Что означает «делегирование полномочий»? В чем разница между линейными и аппаратными (штабными) полномочиями?

20. Охарактеризуйте функцию мотивации. Какие два типа вознаграждения (внешнее и внутреннее) выделяют в мотивации? Приведите примеры каждого.

21. Назовите три процессуальные теории мотивации (В. Врум, С. Адамс, Портер-Лоулер). В чем суть каждой теории? Как руководитель может применить их на практике?

22. Что такое функция координации? Каковы её цель, содержание и результаты? Какие существуют механизмы координации (неформальная, программируемая безличная, индивидуальная, групповая)?

23. Раскройте сущность функции контроля. Назовите три вида контроля (предварительный, текущий, заключительный) и три этапа процесса контроля. Для чего необходим контроль в организации?

24. Что такое «управленческое решение»? Приведите классификацию управленческих решений (не менее 4 оснований для классификации). Опишите порядок принятия управленческого решения.

Тема 4. Организация. Признаки, структура, законы организации

25. Дайте определение понятия «организация» как социального института. Назовите пять признаков организации и раскройте каждый из них.

26. Что такое «внешняя среда организации»? В чем разница между средой прямого воздействия (микроокружение) и средой косвенного воздействия (макроокружение)? Приведите по два примера факторов для каждой среды.

27. Что такое «внутренняя среда организации»? Назовите и охарактеризуйте четыре подсистемы внутренней среды. Как изменения в одной подсистеме влияют на другие?

28. Что такое цель организации? Какие требования предъявляются к целям организации (принцип SMART)? Приведите пример правильно сформулированной цели.

29. Охарактеризуйте процесс коммуникации в организации. Каковы основные элементы и этапы коммуникационного процесса? Назовите не менее трех барьеров на пути межличностных коммуникаций.

30. Что такое «делегирование»? В чем разница между понятиями «полномочия», «ответственность» и «делегирование»? Назовите четыре типичные ошибки руководителей при делегировании.

Тема 5. Организационные структуры управления

31. Дайте определение «структуры управления» и «организационной структуры управления». Назовите общие принципы построения организационных структур.

32. Охарактеризуйте линейную и функциональную структуры управления. Назовите их преимущества и недостатки. В каких организациях они наиболее эффективны?

33. Раскройте содержание линейно-функциональной структуры управления. Почему это самая распространенная структура? Каковы её недостатки?

34. Охарактеризуйте дивизиональную структуру управления. По каким принципам может происходить деление на дивизионы? Назовите преимущества и недостатки.

35. В чем суть матричной структуры управления? Каковы её преимущества и недостатки? В каких организациях и для решения каких задач она применяется?

36. Охарактеризуйте проектную структуру управления. Чем она отличается от матричной? Каковы области её применения?

Тема 6. Управление конфликтами в организации

37. Дайте определение понятия «конфликт». Назовите основные структурные элементы конфликта (стороны, объект, предмет, мотивы, инцидент) и раскройте каждый на примере.

38. Какие типы конфликтов выделяют в организации (внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой, внутриорганизационный)? Приведите примеры каждого типа.

39. Назовите основные причины возникновения конфликтов в организации. Охарактеризуйте четыре группы причин: объективные, организационно-управленческие, социально-психологические, личностные.

40. Что такое функциональный (конструктивный) и дисфункциональный (деструктивный) конфликт? В чем их отличия? Как руководителю перевести конфликт из деструктивного русла в конструктивное?

41. Охарактеризуйте пять стратегий поведения в конфликте (уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, сотрудничество). В каких ситуациях каждая стратегия наиболее эффективна?

42. Какова роль руководителя в управлении конфликтами? Назовите структурные методы управления конфликтами (разъяснение требований, координационные механизмы, общеорганизационные цели, система вознаграждений).

Тема 7. Теории и системы мотивации

43. Дайте определение понятия «мотивация» как функции менеджмента. Назовите методы мотивации: материальные, социальные, морально-психологические. Приведите примеры каждого.

44. Охарактеризуйте содержательные теории мотивации. В чем суть иерархии потребностей А. Маслоу? Назовите пять уровней потребностей и объясните, почему высшие потребности актуализируются только после удовлетворения низших.

45. Раскройте двухфакторную теорию мотивации Ф. Герцберга. Что такое гигиенические факторы и мотивирующие факторы? Почему наличие только гигиенических факторов не обеспечивает высокую мотивацию?

46. Охарактеризуйте теорию потребностей Д. МакКлелланда. Какие три потребности (власть, успех, принадлежность) выделяет автор? Как они влияют на поведение человека в организации?

47. Раскройте теорию ожиданий В. Врума. Что означают понятия «ожидание результата от работы», «ожидание вознаграждения за результат» и «ценность вознаграждения»? Как эти три фактора влияют на стимул к деятельности?

48. В чем суть теории справедливости С. Адамса? Как работник сравнивает соотношение «входов» и «выходов»? Каковы возможные реакции работника на воспринимаемую несправедливость?

6.3 Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов	75-89

по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-59

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое

«конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателем. Принципиальные места, определения, имена авторов теорий менеджмента (Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо, А. Маслоу, Ф. Герцберг и др.) и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов (например, «ФУ» – функции управления, «ОСУ» – организационная структура управления, «М» – менеджмент). Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его

выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Беганская И.Ю. Общий менеджмент : учебное пособие для обучающихся 1 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профили: "Организационно-правовое регулирование международного бизнеса", "Менеджмент внешнеэкономической деятельности") очной/заочной форм обучения / И. Ю. Беганская, Ю. А. Мишина, В. П. Григорьева ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Донецкая академия управления и государственной службы, Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности. - Донецк : ДОНАУИГС, 2023. - 245 с. ISBN 978-5-6050998-4-0

2. Козырева, Н. О. Общий менеджмент : учебное пособие / Н. О. Козырева. — Москва : Дело РАНХиГС, 2024. — 148 с. — ISBN 978-5-907884-39-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/467900

8.2. Дополнительная литература

1. Репина, Е. А. Основы менеджмента : учебное пособие / Е. А. Репина, М. А. Чернышев, Т. Ю. Анопченко и др. — Москва : ИНФРА-М : Академцентр, 2015. — 240 с. — ISBN 978-5-16-004659-4. — Текст : электронный // eLibrary [сайт]. — URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=25411677

2. Румянцева, Ю. В. Корпоративное управление : учебное пособие для вузов / Ю. В. Румянцева, М. А. Гурина. — Воронеж : НАУКА-ЮНИПРЕСС, 2020. — 80 с. — ISBN 978-5-4292-3174-7. — Текст : электронный // eLibrary [сайт]. — URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43973869

3. Менеджмент. Современные проблемы и решения : учебное пособие для вузов / С. Н. Косников, А. Л. Золкин, Н. М. Винтер [и др.]. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 164 с. — ISBN 978-5-507-50159-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL:

https://e.lanbook.com/book/440087

8.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 22.04.2024)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 24.07.2023)
3. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 № 1390-ст)

8.4 Интернет-ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «ЗНАНИУМ» – URL: https://znanium.ru
2. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. – URL: https://elibrary.ru/
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: https://cyberleninka.ru
4. Электронно-библиотечная система «Лань». – URL: http://e.lanbook.com

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows, Microsoft Office, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS ECXEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (для компьютерных аудиторий) и Интернет. Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы.