

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования  
"САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АЭРОКОСМИЧЕСКОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ"

Кафедра № 82

УТВЕРЖДАЮ

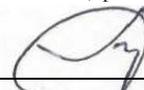
Руководитель направления

д.э.н., доц.

(должность, уч. степень, звание)

А.С. Будагов

(инициалы, фамилия)



(подпись)

« 22 » июня 2023 г

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Менеджмент»  
(Наименование дисциплины)

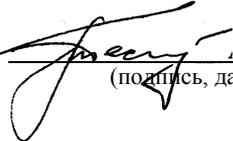
Код направления подготовки/ специальности	38.03.01
Наименование направления подготовки/ специальности	Экономика
Наименование направленности	Экономика предприятий и организаций
Форма обучения	очная

Санкт-Петербург– 2023

Лист согласования рабочей программы дисциплины

Программу составил (а)

доц., к.т.н., с.н.с.  
(должность, уч. степень, звание)

 17.05.23  
(подпись, дата)

А.Б. Песоцкий  
(инициалы, фамилия)

Программа одобрена на заседании кафедры № 82

« 18 » мая 2023 г, протокол № 10

Заведующий кафедрой № 82

д.э.н., доц.  
(уч. степень, звание)

 18.05.23  
(подпись, дата)

А.С. Будагов  
(инициалы, фамилия)

Ответственный за ОП ВО 38.03.01(04)

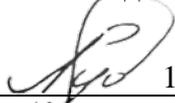
доц., к.э.н., доц.  
(должность, уч. степень, звание)

 18.05.23  
(подпись, дата)

Н.А. Иванова  
(инициалы, фамилия)

Заместитель директора института №8 по методической работе

доц., к.э.н., доц.  
(должность, уч. степень, звание)

 18.05.23  
(подпись, дата)

Л.В. Рудакова  
(инициалы, фамилия)

## Аннотация

Дисциплина «Менеджмент» входит в образовательную программу высшего образования – программу бакалавриата по направлению подготовки/ специальности 38.03.01 «Экономика» направленности «Экономика предприятий и организаций». Дисциплина реализуется кафедрой «№82».

Дисциплина нацелена на формирование у выпускника следующих компетенций:

ОПК-4 «Способен разрабатывать и принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения, планировать и организовывать профессиональную деятельность, осуществлять контроль и учет ее результатов»

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с изучением базовых теоретических основ планирования, организации, координации, контроля, лидерства, коммуникации, принятия решений и управления изменениями в организации.

В частности, рассматриваются особенности применения широкого ряда инструментов (моделей) менеджмента, с помощью которых будущий специалист может эффективно и результативно осуществлять функции менеджмента и роли менеджера в деятельности подразделения конкретной организации.

Уделяется значительное внимание практическим аспектам целеполагания и технологиям работы в малых группах для принятия обоснованных управленческих решений по осуществлению экономического проекта. В качестве основы для формирования критериев, по которым сравниваются альтернативы, рассматриваются соответствующие финансовые и нефинансовые показатели.

Делается акцент над практическим использованием инструментов менеджмента, предлагаемых в данной дисциплине, чтобы обеспечить владение будущим специалистом культурой мышления разрабатывать и реализовывать обоснованные управленческие решения в деятельности организации. Решение задач доводится до получения количественного результата, что очень важно в менеджменте.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости, промежуточная аттестация в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часа.

Язык обучения по дисциплине «русский»

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

### 1.1. Цели преподавания дисциплины

Целью преподавания дисциплины «Менеджмент» является изучение студентами теоретических основ управленческой деятельности, формирование у студентов практических навыков, необходимых для анализа внутренней и внешней среды организации, разработки и принятия обоснованных управленческих решений для их реализации в условиях нестабильной внешней среды.

После изучения предлагаемой дисциплины у студента формируется набор компетенций, позволяющих ему развить способность осуществлять функции менеджмента, организовать деятельность малой группы, способность разрабатывать управленческие решения, нести ответственность за их реализацию в деятельности организации.

1.2. Дисциплина входит в состав обязательной части образовательной программы высшего образования (далее – ОП ВО).

1.3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОП ВО.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен обладать следующими компетенциями или их частями. Компетенции и индикаторы их достижения приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Перечень компетенций и индикаторов их достижения

Категория (группа) компетенции	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
Общепрофессиональные компетенции	ОПК-4 Способен разрабатывать и принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения, планировать и организовывать профессиональную деятельность, осуществлять контроль и учет ее результатов	ОПК-4.3.3 знать принципы анализа внутренней и внешней среды организаций; содержание современных функций менеджмента; принципы построения и использования моделей различных видов для обоснования управленческих решений при планировании и организации деятельности хозяйствующего субъекта и дальнейшего контроля и учета результатов реализации решений ОПК-4.У.3 уметь оценивать состояние внутренней и внешней среды конкретной организации и выделять наиболее существенные факторы, определяющие эффективность деятельности организаций; разрабатывать обоснованные предложения по совершенствованию системы управления в плане структурных, кадровых и технологических изменений; анализировать социально значимые проблемы и процессы в деятельности конкретного подразделения организации ОПК-4.В.3 владеть навыками определения финансово-экономических целей деятельности организации (предприятия) и формирования на их основе перечня задач по их достижению;

		навыками оценки последствий альтернативных вариантов решения поставленных профессиональных задач, разработки и обоснования вариантов их решения с учетом критериев экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий
--	--	---

## 2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина может базироваться на знаниях, ранее приобретенных обучающимися при изучении следующих дисциплин:

- экономика организации,
- статистика,
- микроэкономика,
- макроэкономика.

Знания, полученные при изучении материала данной дисциплины, имеют как самостоятельное значение, так и могут использоваться при изучении других дисциплин:

- социально-экономическая статистика;
- системный анализ,
- методы оптимальных решений,
- корпоративные финансы,
- финансовый менеджмент.

## 3. Объем и трудоемкость дисциплины

Данные об общем объеме дисциплины, трудоемкости отдельных видов учебной работы по дисциплине (и распределение этой трудоемкости по семестрам) представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Объем и трудоемкость дисциплины

Вид учебной работы	Всего	Трудоемкость по семестрам
		№3
1	2	3
<b>Общая трудоемкость дисциплины, ЗЕ/ (час)</b>	4/ 144	4/ 144
<b>Из них часов практической подготовки</b>		
<b>Аудиторные занятия, всего час.</b>	51	51
в том числе:		
лекции (Л), (час)	34	34
практические/семинарские занятия (ПЗ), (час)	17	17
лабораторные работы (ЛР), (час)		
курсовой проект (работа) (КП, КР), (час)		
экзамен, (час)	36	36
<b>Самостоятельная работа, всего (час)</b>	57	57
<b>Вид промежуточной аттестации:</b> зачет, дифф. зачет, экзамен (Зачет, Дифф. зач, Экз.**)	Экз.	Экз.

#### 4. Содержание дисциплины

##### 4.1. Распределение трудоемкости дисциплины по разделам и видам занятий.

Разделы, темы дисциплины и их трудоемкость приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Разделы, темы дисциплины, их трудоемкость

Разделы, темы дисциплины	Лекции (час)	ПЗ (СЗ) (час)	ЛР (час)	КП (час)	СРС (час)
Семестр 3					
Раздел 1. Методологические основы менеджмента Тема 1.1. Менеджмент и менеджер Тема 1.2. Управление группой в организации Тема 1.3. Принятие решений в организации .	12	6			16
Раздел 2. Организация как объект управления Тема 2.1. Внешняя и внутренняя среда организации Тема 2.2. Организационная структура и культура Тема 2.3. Управленческий контроль в организации Тема 2.4. Планирование и проектирование работы и в организации	12	6			16
Раздел 3. Процессы менеджмента в деятельности организации Тема 3.1. Управление вознаграждением в деятельности организации Тема 3.2. Коммуникации в менеджменте Тема 3.3. Лидерство и управление изменениями Тема 3.4. Функциональные виды менеджмента	10	5			25
Итого в семестре:	34	17			57
Итого	34	17	0	0	57

Практическая подготовка заключается в непосредственном выполнении обучающимися определенных трудовых функций, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

##### 4.2. Содержание разделов и тем лекционных занятий.

Содержание разделов и тем лекционных занятий приведено в таблице 4.

Таблица 4 – Содержание разделов и тем лекционного цикла

Номер раздела / темы	Название и содержание разделов и тем лекционных занятий
	<p>Введение</p> <p>Сущность, задачи и место менеджмента в системе социально-экономических отношений. Общая теория управления. Основные понятия и определения в области менеджмента, динамика их исторического развития. Научные школы менеджмента. Этапы развития менеджмента в XX и XXI веке. Основные факторы развития менеджмента в современных условиях: глобализация экономики; малое предпринимательство; изменения структуры занятости человеческих ресурсов; информационные технологии. Перспективы развития менеджмента в России.</p> <p>Задачи дисциплины, ее структура. Краткая характеристика взаимосвязи дисциплины с другими дисциплинами учебного плана.</p>

1	Методологические основы менеджмента
1.1	<p>Менеджмент и менеджер</p> <p>Понятие организационного контекста. Ограниченные и неограниченные ситуации. Примеры. Краткая характеристика источников сложности менеджмента.</p> <p>Понятие «функции управления». Природа и состав функций менеджмента. Классификация функций менеджмента по различным признакам: уровням управления, объектам управления, содержанию функций (планирование, организация, мотивация, контроль).</p> <p>Управление социально-экономическими системами (организациями). Сущность и роль методов управления в организации. Классификация методов управления. Ситуационный подход к выбору метода управления.</p> <p>Целеполагание. Иерархия целей в организации. Приоритеты целей и их измерение. Инструменты формирования целей в деятельности организации. «Дерево целей» организации.</p> <p>Компетенция менеджера и его организационная среда. Требования, ограничения и альтернативы в работе менеджера. Формы контрактов в организации. Роль поведения менеджера. Теория ролей менеджера по Минцбергу.</p>
1.2	<p>Управление группой в организации</p> <p>Понятие группы. Формальные и неформальные группы в организации. Стадии развития группы. Модель Такмана. Современные технологии групповой работы: круговой сбор идей, «мозговой» штурм, деление на малые группы. Динамика групп.</p> <p>Факторы эффективности группы. Причины, вызывающие конфликтные ситуации в работе группы. Социальные факторы и этика менеджмента. Источники конфликтов и стратегии управления конфликтом.</p>
1.3	<p>Принятие управленческих решений в организации</p> <p>Понятие проблемы. Формулирование проблемы. Основные этапы анализа проблемы. Определение симптомов и причин выявленной проблемы.</p> <p>Построение схемы причин и следствий для анализа управленческой проблемы.</p> <p>Разработка управленческих решений. Схема процесса принятия управленческого решения. Модель ситуационного подхода к принятию управленческих решений.</p> <p>Формирование критериев для принятия решений. Формирование альтернатив – вариантов разрешения проблемы. Обоснование выбора управленческого решения. Разработка рекомендаций по реализации управленческого решения.</p>
2	Организация как объект управления
2.1	<p>Внешняя и внутренняя среда организации.</p> <p>Понятие организации. Внешние и внутренние характеристики организации.</p> <p>Функциональные области в деятельности организации. Модель входа-выхода.</p> <p>Функции современного предприятия.</p> <p>Видение, миссия и цели организации. Понятие и значение миссии организации.</p> <p>Ценности, традиции, история организации. Социальные и этические ценности в менеджменте. Формирование и использование нравственных и этических нормативов. Примеры формулировок миссии и целей.</p> <p>Внешняя и внутренняя среда организации. Сложность, подвижность и неопределенность внешней среды.</p>
2.2	<p>Организационная структура и культура</p> <p>Формы организации системы менеджмента. Понятие организационной структуры. Симптомы структурных проблем. Типология организационных структур. Факторы, влияющие на формирование структуры. Дилеммы структуры. Подходы к координации деятельности организации.</p>

	<p>Понятие организационной культуры. Факторы, влияющие на формирование культуры. Типология культур. Управление корпоративной культурой. Горизонтальные и вертикальные связи в менеджменте, климат общения и культура взаимоотношений. Роль менеджеров в формировании этических норм персонала.</p>
2.3	<p>Управленческий контроль в организации  Регулирование и контроль в системе менеджмента. Сущность контроля как функции обратной связи в системном подходе к управлению. Модель контура управления. Краткая характеристика этапов контура управленческого контроля. Оценка эффективности менеджмента. Понятие и критерии эффективности в менеджменте. Факторы эффективности менеджмента. Основные составляющие оценки эффективности социально-экономических систем. Выработка стандартов и критериев контроля. Мониторинг результатов работы. Осуществление корректирующих действий.</p>
2.4	<p>Планирование и проектирование работы и в организации  Сущность и роль внутрифирменного планирования. Виды планирования. Цели, задачи и этапы планирования. Инструменты планирования. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.  Параметры проектирования работы: масштаб и сложность работы. Модель Хэкмана и Олдхэма. Подходы к проектированию работы в организации. Обоснование выбора подходов к проектированию работы в организации.</p>
3	<p>Процессы менеджмента в деятельности организации</p>
3.1	<p>Управление вознаграждением в деятельности организации  Мотивация и материальное стимулирование в деятельности организации. Виды потребностей работника и их иерархия, реализация и развитие. Роль и место мотивации в управлении. Теории мотивации. Факторы мотивации и гигиенические факторы. Модель Герцберга. Внешние и внутренние результаты работы. Удовлетворенность работой. Связи между целями, качеством работы, результатом и вознаграждением. Теория ожидания.  Обоснование и выбор системы оплаты труда в организации. Делегирование полномочий в менеджменте.</p>
3.2	<p>Коммуникации в менеджменте  Понятие коммуникации. Модель коммуникационного процесса.  Коммуникационные сети. Пример применения модели: «Межличностная коммуникационная сеть руководителя группы отдела продаж в организации». Образцы коммуникационных сетей в группах. Схема модели сетей в группах. Коммуникационные стили. Невербальная коммуникация.</p>
3.3	<p>Лидерство и управление изменениями  Содержание понятий: «лидер» и «менеджер», «лидерство» и «руководство». Характеристика теорий лидерства. Подходы к лидерству с позиций личных качеств, поведенческий и ситуационный подходы. Стили менеджмента. Имидж (образ) менеджера. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям. Разрешение конфликтных ситуаций.  Понятия «влияние», «власть» и «полномочия». Источники власти. Распределение власти. Власть и партнерство. Характеристика стратегий влияния менеджера.  Внешние и внутренние предпосылки к изменению. Диагностика потребности в изменении. Объект и предмет изменения (инновации). Роли людей в процессе изменения. Этапы процесса управления изменением.  Управление риском при осуществлении изменений в организации. Оценка эффективности нововведений в организации.</p>

3.4	<p>Функциональные виды менеджмента</p> <p>Инфраструктура менеджмента. Связующие процессы в менеджменте. Операционный менеджмент, организационные отношения в системе менеджмента. Маркетинг, управление человеческими ресурсами, финансовый менеджмент.</p> <p>Стратегический менеджмент. Стратегические цели и объекты стратегического управления. Процесс стратегического управления.</p> <p>Информационный менеджмент. Интеграционные процессы в менеджменте.</p>
-----	--

#### 4.3. Практические (семинарские) занятия

Темы практических занятий и их трудоемкость приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Практические занятия и их трудоемкость

№ п/п	Темы практических занятий	Формы практических занятий	Трудоемкость, (час)	Из них практической подготовки, (час)	№ раздела дисциплины
Семестр 3					
1.	Анализ выполнения функций менеджера организации	Анализ учебной ситуации, дискуссия	4	2	1
2.	Разработка целей подразделения предприятия	Решение управленческой задачи, дискуссия	2	1	1
3.	Разработка организационной структуры компании /подразделения	Решение управленческой задачи, дискуссия	2	1	2
4.	Определение и анализ причин проблемы, моделирование процесса принятия решения в деятельности подразделения предприятия	Анализ учебной ситуации, моделирование ситуации дискуссия	4	2	2
5.	Построение коммуникационной сети менеджера отдела компании.	Анализ учебной ситуации, моделирование ситуации дискуссия	2	1	3
6.	Применение модели ситуационного подхода к лидерству в компании	Анализ учебной ситуации, дискуссия	3	1	3
Всего			17	8	

#### 4.4. Лабораторные занятия

Темы лабораторных занятий и их трудоемкость приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Лабораторные занятия и их трудоемкость

№ п/п	Наименование лабораторных работ	Трудоемкость, (час)	Из них практической подготовки, (час)	№ раздела дисциплины
Учебным планом не предусмотрено				
	Всего			

4.5. Курсовое проектирование/ выполнение курсовой работы  
Учебным планом не предусмотрено

4.6. Самостоятельная работа обучающихся  
Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость

Вид самостоятельной работы	Всего, час	Семестр 3, час
1	2	3
Изучение теоретического материала дисциплины (ТО)	33	33
Курсовое проектирование (КП, КР)		
Расчетно-графические задания (РГЗ)		
Выполнение реферата (Р)		
Подготовка к текущему контролю успеваемости (ТКУ)	8	8
Домашнее задание (ДЗ)		
Контрольные работы заочников (КРЗ)		
Подготовка к промежуточной аттестации (ПА)	16	16
Всего:	57	57

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)  
Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся указаны в п.п. 7-11.

6. Перечень печатных и электронных учебных изданий  
Перечень печатных и электронных учебных изданий приведен в таблице 8.  
Таблица 8– Перечень печатных и электронных учебных изданий

Шифр/ URL адрес	Библиографическая ссылка	Количество экземпляров в библиотеке
<a href="https://znanium.com/catalog/product/1171350">https://znanium.com/catalog/product/1171350</a>	Егоршин, А. П. Основы менеджмента : учебник / А. П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 350 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).	
005 М15	Менеджмент: текст лекций / Е.А.Макаренко, А.Б. Песоцкий. С.-Петерб. гос. ун-т аэрокосм. приборостроения. - Санкт-Петербург : Изд-во ГУАП, 2022.-89с.	50

<a href="https://znanium.com/catalog/product/1209857">https://znanium.com/catalog/product/1209857</a>	Королев, В. И. Основы менеджмента : учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. В. И. Королева. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 624 с.	
<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=908027">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=908027</a>	Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 227 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).	
<a href="https://urait.ru/bcode/511207">https://urait.ru/bcode/511207</a>	Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 448 с.	
<a href="https://znanium.com/catalog/document?id=355028">https://znanium.com/catalog/document?id=355028</a>	Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 624 с.	
<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=913075">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=913075</a>	Исполнение: Система достижения целей / Боссида Л., Чаран Р., - 3-е изд. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 325 с.	
<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=536035">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=536035</a>	Управление изменениями: Учебник/Кожевина О. В., 2-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 304 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат)	
<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=513088">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=513088</a>	Маслова, Е. Л. Менеджмент: Учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. — 336 с.	
<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=469777">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=469777</a>	Современный менеджмент: Учебник / М.М. Максимцов; Под ред. М.М. Максимцова, В.Я. Горфинкеля. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 299 с.	
005.1(075) В54	Виханский О. С. Менеджмент: учебник/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., стер.. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 576 с.	50
<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=760348">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=760348</a>	Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учеб. пособие / А.В. Ребров. — М. : ИНФРА-М, 2017.— 346 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).	
<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=923850">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=923850</a>	Система вознаграждения: Как разработать цели и КРІ: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н., - 3-е изд. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 218 с.	
<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=491686">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=491686</a>	Методы принятия управленческих решений: учебное пособие/Н.В.Кузнецова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 222 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат)	
<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=923774">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=923774</a>	Семь навыков эффективных менеджеров: Самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала / Кови С., - 2-е изд. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 88 с.	
<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=925383">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=925383</a>	Тайм-менеджмент. Полный курс / Архангельский Г.А., Бехтерев С.В., Лукашенко М. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 311 с.	
<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=547968">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=547968</a>	Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская. - М.: НИЦ Инфра-М, 2016. - 425 с. - (Высшее образование: Бакалавриат).	

7. Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

URL адрес	Наименование
<a href="https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=9611">https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=9611</a>	Российский журнал менеджмента
<a href="https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=9065">https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=9065</a>	Российский экономический журнал
<a href="https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=7715">https://elibrary.ru/contents.asp?titleid=7715</a>	Вопросы экономики
<a href="http://www.businessanalytica.ru">www.businessanalytica.ru</a>	Бизнес Аналитика
<a href="http://www.expert.ru/">http://www.expert.ru/</a>	Журнал «Эксперт»
<a href="https://znanium.com/read?id=424416">https://znanium.com/read?id=424416</a>	Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. Научно-практический журнал, 2023, №1(64)
<a href="http://www.dis.ru/">http://www.dis.ru/</a>	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
<a href="http://www.dis.ru/">http://www.dis.ru/</a>	Заработная плата. Расчеты, учет, налоги» с вкладкой «Документы и комментарии»
<a href="http://www.dis.ru/">http://www.dis.ru/</a>	Журнал «Финансовый менеджмент»
<a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=882652">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=882652</a>	НИР. Российский журнал управления проектами, 2017, вып. № 2 (19)
<a href="http://www.gks.ru">http://www.gks.ru</a>	Сайт Росстата

8. Перечень информационных технологий

8.1. Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

Перечень используемого программного обеспечения представлен в таблице 10.

Таблица 10– Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование
	Не предусмотрено

8.2. Перечень информационно-справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень используемых информационно-справочных систем представлен в таблице 11.

Таблица 11– Перечень информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование
	Не предусмотрено

9. Материально-техническая база

Состав материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине, представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Состав материально-технической базы

№ п/п	Наименование составной части материально-технической базы	Номер аудитории (при необходимости)
1	Лекционная аудитория	
2	Мультимедийная лекционная аудитория	

10. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

10.1. Состав оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине приведен в таблице 13.

Таблица 13 – Состав оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Вид промежуточной аттестации	Перечень оценочных средств
Экзамен	Список вопросов к экзамену;

10.2. В качестве критериев оценки уровня сформированности (освоения) компетенций обучающимися применяется 5-балльная шкала оценки сформированности компетенций, которая приведена в таблице 14. В течение семестра может использоваться 100-балльная шкала модульно-рейтинговой системы Университета, правила использования которой, установлены соответствующим локальным нормативным актом ГУАП.

Таблица 14 – Критерии оценки уровня сформированности компетенций

Оценка компетенции	Характеристика сформированных компетенций
5-балльная шкала	
«отлично» «зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся глубоко и всесторонне усвоил программный материал;</li> <li>– уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает;</li> <li>– опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью направления;</li> <li>– умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи;</li> <li>– делает выводы и обобщения;</li> <li>– свободно владеет системой специализированных понятий.</li> </ul>
«хорошо» «зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся твердо усвоил программный материал, грамотно и по существу излагает его, опираясь на знания основной литературы;</li> <li>– не допускает существенных неточностей;</li> <li>– увязывает усвоенные знания с практической деятельностью направления;</li> <li>– аргументирует научные положения;</li> <li>– делает выводы и обобщения;</li> <li>– владеет системой специализированных понятий.</li> </ul>
«удовлетворительно» «зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся усвоил только основной программный материал, по существу излагает его, опираясь на знания только основной литературы;</li> <li>– допускает несущественные ошибки и неточности;</li> <li>– испытывает затруднения в практическом применении знаний направления;</li> <li>– слабо аргументирует научные положения;</li> <li>– затрудняется в формулировании выводов и обобщений;</li> <li>– частично владеет системой специализированных понятий.</li> </ul>

Оценка компетенции	Характеристика сформированных компетенций
5-балльная шкала	
«неудовлетворительно» «не зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся не усвоил значительной части программного материала;</li> <li>– допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении проблем в конкретном направлении;</li> <li>– испытывает трудности в практическом применении знаний;</li> <li>– не может аргументировать научные положения;</li> <li>– не формулирует выводов и обобщений.</li> </ul>

10.3. Типовые контрольные задания или иные материалы.

Вопросы (задачи) для экзамена представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Вопросы (задачи) для экзамена

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для экзамена	Код индикатора
1.	<p>Понятие менеджмента. Характеристика сущности менеджмента. Сущность и роль методов управления в организации. Классификация методов управления. Ситуационный подход к управлению. Функции и процессы менеджмента. Взаимосвязь предметных функций менеджмента.</p> <p>Социально-психологические функции менеджмента. Делегирование полномочий в менеджменте.</p> <p>Процессы менеджмента по модели А. Файоля. Классификация функций менеджмента.</p> <p>Описание сущности менеджмента с помощью модели П. Друкера.</p> <p>Компетенция менеджера и его организационная среда. Характеристика категорий профессиональных требований к работе менеджера.</p> <p>Формы соглашений (контракты), существующие в организации.</p> <p>Теория Минцберга. Характеристика теории и условия применения.</p> <p>Понятие группы. Характерные особенности группы. Формальные и неформальные группы. Примеры.</p> <p>Краткая характеристика факторов эффективности работы группы. Схема модели.</p> <p>Схема принятия управленческих решений. Краткая характеристика этапов принятия решений. Примеры.</p> <p>Схема принятия управленческих решений. Симптомы и причины проблемы. Определение причин проблемы. Формирование критериев для принятия решений. Примеры.</p> <p>Власть влияние, полномочия менеджера. Характеристика источников власти. Характеристика стратегий влияния менеджера.</p> <p>Воздействие изменений на работу менеджера. Причины изменений.</p> <p>Организация как объект менеджмента. Формальные и неформальные организации. Характеристики организаций.</p> <p>Видение миссия и цели организации. Иерархия целей в организации. Примеры формулировок миссии и целей.</p> <p>Внешняя среда организации. Сложность, подвижность и неопределенность внешней среды. Характеристика влияния факторов внешней среды.</p> <p>Внутренняя среда организации. Факторы внутренней среды.</p> <p>Организационная культура. Факторы, влияющие на формирование культуры. Типология организационных культур.</p> <p>Организационная структура. Определение организационной структуры. Типология организационных структур по Бернсу.</p>	ОПК-4.3.3

	<p>Принципы построения организационной структуры.  Дилеммы организационной структуры. Факторы, влияющие на формирование структуры.  Координация деятельности в организации. Подходы к осуществлению координации деятельности.  Краткая характеристика этапов контура управленческого контроля.  Схема контура управления. Мониторинг результатов работы.  Осуществление корректирующих действий.  Подходы к управлению вознаграждением в деятельности организации  Понятие коммуникации в менеджменте. Процесс коммуникации.  Образцы коммуникационных сетей в группах. Схема модели сетей в группах.  Лидерство. Характеристика основных теорий лидерства.  Адаптация стилей руководства / лидерства к деловым ситуациям.  Разрешение конфликтных ситуаций.  Управление изменением. Анализ поля сил и управление сопротивлением персонала изменению.  Этапы процесса управления изменением в организации.  Управление риском при осуществлении изменений в организации.  Краткая характеристика функциональных видов менеджмента.</p>	
2.	<p>Понятие и характеристика функций менеджмента. Задача на применение модели А.Файоля для анализа функций в работе менеджера подразделения предприятия.  Иерархия целей в организации. SMART-характеристики целей.  Примеры формулировок целей.  Задача на анализ социальных и экономических факторов внешнего окружения организации.  Задача по анализу организационной структуры предприятия.  Понятие "симптомы проблемы", "проблема", "причины проблемы", лицо, принимающее решение при разрешении управленческой проблемы. Задание на формулировку проблемы, выявление симптомов и причин проблемы, разработка рекомендаций по разрешению проблемы на примере деятельности отдела фирмы</p>	ОПК-4.У.3
	<p>Разработка целей в деятельности менеджера подразделения организации, используя SMART-характеристики целей, и рекомендаций по их достижению. Примеры формулировок целей.  Задача на анализ конфликтной ситуации и определение стратегии управления конфликтом. Разработка рекомендаций по разрешению проблемы на примере деятельности отдела фирмы.  Задача по ситуационному выбору уместного стиля лидерства менеджера.</p>	ОПК-4.В.3

Вопросы (задачи) для зачета / дифф. зачета представлены в таблице 16.  
Таблица 16 – Вопросы (задачи) для зачета / дифф. зачета

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для зачета / дифф. зачета	Код индикатора
	Учебным планом не предусмотрено	

Перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы

№ п/п	Примерный перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы
	Учебным планом не предусмотрено

Вопросы для проведения промежуточной аттестации в виде тестирования представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Примерный перечень вопросов для тестов

№ п/п	Примерный перечень вопросов для тестов	Код индикатора
1	<p>Что из ниже перечисленного описывает предметные функции менеджмента?</p> <p>а) Формирование целей      д) Мотивация  б) Принятие решений      е) Планирование  в) Контроль                      ж) Организация производственных процессов  г) Коммуникации              з) Координация</p>	ОПК-4.3.3
2	<p>Что не является основным источником власти в организации?</p> <p>а) Социальные связи                      г) Координация  б) Положение или полномочия          д) Контроль над ресурсами  в) Стаж работы                              е) Личностные характеристики</p>	ОПК-4.У.3
3	<p>Для отображения чего из ниже перечисленного в принятии решений и решении проблем используется диаграмма «рыбий скелет»?</p> <p>а) Цели    г) Причины и следствия  б) Временной график и задания          д) Варианты решения  в) Задачи    е) Оценка вариантов</p>	ОПК-4.У.3
4	<p>Миссия организации должна отражать:</p> <p>а) прибыль организации      в) систему ценностей, принятых в фирме  б) предназначение, смысл      г) цели персонала организации  деятельности фирмы</p>	ОПК-4.3.3
5	<p>Что из ниже перечисленного правильно определяет, что такое «влияние»?</p> <p>а) Возможность или способность человека или группы влиять на других людей или группы  б) Процесс воздействия на мысли и/или поведение других людей  в) Власть, которая формально дается индивидууму или группе</p>	ОПК-4.3.3
6	<p>Какие из характеристик целей не соответствуют принципам SMART?</p> <p>а) Ограниченные во времени      г) Четкие  б) Допустимые                              д) Измеримые  в) Конкретные</p>	ОПК-4.У.3
7	<p>Какие из подходов к осуществлению координации деятельности являются рутинными?</p> <p>а) создание свободных ресурсов      г) правила, программы и процедуры  б) определение целей и показателей      д) развитие побочных взаимодействий  в) Инвестиции в системы вертикальной информации</p>	ОПК-4.В.3
8	<p>Какому типу организационной культуры соответствует данное описание?  Контроль по результатам личных достижений централизован, степень бюрократизации невысока. Коммуникации обычно устные, зачастую неформальные. Ценится власть личности и власть ресурсов, терпимость сотрудников к риску и неопределенности</p> <p>а) культура власти                              в) культура роли  б) культура личности                              г) культура задачи</p>	ОПК-4.У.3

9	<p>В приведенном ниже списке выделите цели, не соответствующие принципам SMART</p> <p>а) Завершить написание документации по введению в должность продавца к 25.01.21 г.</p> <p>б) Фиксировать все сверхурочные работы.</p> <p>в) Обеспечить средний объем поставок товара в 2021 году не менее 90% от объема 2021 года</p> <p>г) Снизить текучесть кадров в подразделениях продаж в течение года.</p> <p>д) Потери рабочего времени не должны превышать 5% до 24.12.21.</p>	ОПК-4.В.3
10	<p>Что из перечисленного относится к способам мониторинга?</p> <p>а) использование положения</p> <p>б) наблюдение и личное участие</p> <p>в) привлечение дополнительных ресурсов</p> <p>г) согласование норм с исполнителями</p> <p>д) отчет об исключительных ситуациях</p>	ОПК-4.3.3
11	<p>Какой из факторов не относится к факторам, влияющим на формирование культуры?</p> <p>а) цели и задачи</p> <p>б) история и собственность</p> <p>в) технология</p> <p>г) потоки информации в организации</p>	ОПК-4.У.3
12	<p>Какую модель следует использовать для объяснения роста процента пенсионеров в нашем регионе (как категории демографического изменения)?</p> <p>а) исследование рынка</p> <p>б) STEEP</p> <p>в) модель входов-выходов</p> <p>г) SMART</p> <p>д) цикл развития карьеры</p>	ОПК-4.У.3
13	<p>Какие из указанных ниже факторов не относятся к факторам внутренней среды?</p> <p>а) структура организации</p> <p>б) клиенты</p> <p>в) технология</p> <p>г) поставщики</p> <p>д) задачи</p>	ОПК-4.3.3
14	<p>Стратегиями влияния в организации являются:</p> <p>а) финансовая стратегия</p> <p>б) использование положения</p> <p>в) стратегия подталкивания</p> <p>г) стратегия сглаживания</p> <p>д) стратегия экспертная</p>	ОПК-4.3.3
15	<p>Какие из указанных ниже стратегий относятся к стратегиям изменения?</p> <p>а) переговорная</p> <p>б) подготовительная</p> <p>в) образовательная</p> <p>г) экспертная</p> <p>д) убеждения</p> <p>е) превентивная</p>	ОПК-4.В.3
16	<p>Какие из указанных категорий потребностей используются в модели ERG Альдерфера?:</p> <p>а) стремление к повышению в должности</p> <p>б) потребности личностного роста</p> <p>в) выживание, воспроизводство</p> <p>г) мотивы в развитии карьеры</p> <p>д) принадлежность (причастность) к социальной группе</p> <p>е) мотивы повышения собственного статуса</p>	ОПК-4.3.3
17	<p>Какие из перечисленных ниже утверждений относятся к этапам проведения изменения?</p> <p>а) размораживание</p> <p>б) определение целей</p> <p>г) мониторинг</p> <p>д) пик активности</p>	ОПК-4.В.3

	в) анализ	е) подготовка	
18	Какие из приведенных ниже факторов Герцберг относит к факторам мотивации:		ОПК-4.3.3
	а) политика компании	г) зарплата	
	б) работа сама по себе	д) продвижение по работе	
	в) межличностные взаимоотношения	е) дополнительные льготы и привилегии	
19	Продуктом труда менеджера является:		ОПК-4.3.3
	а) информация		
	б) полномочия		
	в) стиль управления		
	г) власть		
	д) решения		
20	Что из ниже перечисленного относится к подходам (моделям) проектирования работы?		ОПК-4.В.3
	а) обогащение содержания работы сотрудников		
	б) координация работы сотрудников		
	в) разнообразие навыков в работе сотрудников		
	г) расширение масштаба работы сотрудников		
	д) ротация работы сотрудников		

Перечень тем контрольных работ по дисциплине обучающихся заочной формы обучения, представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Перечень контрольных работ

№ п/п	Перечень контрольных работ
	Не предусмотрено

10.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов, характеризующих этапы формирования компетенций, содержатся в локальных нормативных актах ГУАП, регламентирующих порядок и процедуру проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ГУАП.

## 11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

11.1. Методические указания для обучающихся по освоению лекционного материала

Основное назначение лекционного материала – логически стройное, системное, глубокое и ясное изложение учебного материала. Назначение современной лекции в рамках дисциплины не в том, чтобы получить всю информацию по теме, а в освоении фундаментальных проблем дисциплины, методов научного познания, новейших достижений научной мысли. В учебном процессе лекция выполняет методологическую, организационную и информационную функции. Лекция раскрывает понятийный аппарат конкретной области знания, её проблемы, дает цельное представление о дисциплине, показывает взаимосвязь с другими дисциплинами.

Планируемые результаты при освоении обучающимися лекционного материала:

- получение современных, целостных, взаимосвязанных знаний, уровень которых определяется целевой установкой к каждой конкретной теме;
- получение опыта творческой работы совместно с преподавателем;

- развитие профессионально-деловых качеств, любви к предмету и самостоятельного творческого мышления.
- появление необходимого интереса, необходимого для самостоятельной работы;
- получение знаний о современном уровне развития науки и техники и о прогнозе их развития на ближайшие годы;
- научиться методически обрабатывать материал (выделять главные мысли и положения, приходить к конкретным выводам, повторять их в различных формулировках);
- получение точного понимания всех необходимых терминов и понятий.

Лекционный материал может сопровождаться демонстрацией слайдов и использованием раздаточного материала при проведении коротких дискуссий об особенностях применения отдельных тематик по дисциплине.

#### Структура предоставления лекционного материала:

- изложение основных теоретических вопросов в рамках рассматриваемой темы;
- описание методов/инструментов (моделей) менеджмента в рамках рассматриваемой темы с использованием примеров;
- ответы на вопросы студентов по пониманию границ описания/ трактовки ключевых терминов инструментов менеджмента, либо по аспектам применения инструментов;
- обсуждение сложных для немедленного восприятия методов/инструментов (моделей) менеджмента, используя интерактивные формы обучения;
- выводы и обобщение изложенного материала;
- ответы на возникающие вопросы по теме лекции.

В процессе освоения лекционного материала дисциплины используются следующие образовательные технологии:

- проблемные мини-лекции – обсуждение границ и/или особенностей применения теоретического метода/инструмента с использованием раздаточного материала;
- короткая управляемая дискуссия или беседа об особенностях трактовки терминов и/или применения теоретических инструментов при решении ситуационных управленческих задач с демонстрацией слайдов.

Указанные технологии направлены на развитие мышления студентов, нацеленное на организацию их внутренне мотивированной творческой учебно-профессиональной деятельности и предполагающее обсуждение примеров решения управленческих задач.

#### Методические указания по работе студентов на лекции.

Студентам необходимо регулярно посещать лекции по дисциплине в соответствии с расписанием занятий, внимательно слушать преподавателя, делая соответствующие записи в конспектах лекций.

Если при обсуждении на лекции методов/инструментов менеджмента у студента остались вопросы по толкованию терминов и/или применению предложенного преподавателем теоретического материала, студенту необходимо сформулировать и записать в конспекте лекций соответствующие вопросы, задать их преподавателю.

При посещении лекционных занятий студенты обязаны:

- руководствоваться расписанием занятий;
- соблюдать правила работы и поведения в лекционной аудитории, объявленные преподавателем;
- совместно с преподавателем и другими студентами обсуждать сложные и/или спорные вопросы по толкованию терминов и применению рассматриваемых в дисциплине инструментов (моделей) менеджмента, делать соответствующие записи в конспекте лекций.

## 11.2. Методические указания для обучающихся по прохождению практических занятий

Практическое занятие является одной из основных форм организации учебного процесса, заключающаяся в выполнении обучающимися под руководством преподавателя комплекса учебных заданий с целью усвоения научно-теоретических основ учебной дисциплины, приобретения умений и навыков, опыта творческой деятельности.

Целью практического занятия для обучающегося является привитие обучающимся умений и навыков практической деятельности по изучаемой дисциплине.

Планируемые результаты при освоении обучающимся практических занятий:

- закрепление, углубление, расширение и детализация знаний при решении конкретных задач;
- развитие познавательных способностей, самостоятельности мышления, творческой активности;
- овладение новыми методами и методиками изучения конкретной учебной дисциплины;
- выработка способности логического осмысления полученных знаний для выполнения заданий;
- обеспечение рационального сочетания коллективной и индивидуальной форм обучения.

### Требования к проведению практических занятий

Формы организации практических занятий определяются в соответствии с целями обучения и специфическими особенностями данной дисциплины, поэтому практические занятия проводятся:

- в не интерактивной форме (выполнение упражнений – действия по сценарию задания, решение управленческих задач);
- в интерактивной форме (решение ситуационных задач на основе анализа учебной ситуации; применение техник групповой работы; анализ учебной ситуации; занятия по моделированию ситуации – реальных условий для принятия управленческих решений).

Практические занятия направлены на изучение управленческого опыта, поэтому ориентированы на работу студентов с управленческими задачами или на работу с управленческой проблемой.

Образовательные технологии, применяемые при освоении материала дисциплины, реализуются в следующих активных и интерактивных формах:

- проведение дискуссии по результатам выполнения задания;
- применение техник групповой работы (деление на малые группы, круговой сбор идей, мозговой штурм (мозговая атака), групповые дискуссии);
- обсуждение вариантов решения рассматриваемой управленческой проблемы в учебной ситуации, предложенной преподавателем.
- обсуждение отчетов по результатам выполнения заданий на практических занятиях с заслушиванием предложений по разрешению проблемы от обучающихся.

### Логическая схема проведения практического занятия

#### 1. Вводная часть

Преподаватель предлагает студентам обсудить соответствующую теоретическую модель (инструмент). Далее проводится обсуждение теоретической модели, ее назначения, условий и особенностей ее применения; вопросы-ответы студентов в формате дискуссии.

2. Решение управленческой задачи / работа над учебной ситуацией в малых группах (подгруппах).

3. Презентация результатов обсуждения подгруппами

4. Обсуждение извлеченных уроков в группе.

11.3. Методические указания для обучающихся по прохождению самостоятельной работы

В ходе выполнения самостоятельной работы, обучающийся выполняет работу по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Для обучающихся по заочной форме обучения, самостоятельная работа может включать в себя контрольную работу.

В процессе выполнения самостоятельной работы, у обучающегося формируется целесообразное планирование рабочего времени, которое позволяет им развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивает высокий уровень успеваемости в период обучения, помогает получить навыки повышения профессионального уровня.

Методическими материалами, направляющими самостоятельную работу обучающихся являются:

- учебно-методический материал по дисциплине;
- методические указания по выполнению контрольных работ (для обучающихся по заочной форме обучения):.

Песоцкий А.Б. Основы менеджмента. Методические указания к выполнению контрольных работ: [Электронный ресурс, личный кабинет] – СПб.: ГУАП, каф№82, 2023. – 11с.

11.4. Методические указания для обучающихся по прохождению текущего контроля успеваемости.

Текущий контроль успеваемости предусматривает контроль качества знаний обучающихся, осуществляемого в течение семестра с целью оценивания хода освоения дисциплины.

11.5. Методические указания для обучающихся по прохождению промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине. Она включает в себя:

- экзамен – форма оценки знаний, полученных обучающимся в процессе изучения всей дисциплины или ее части, навыков самостоятельной работы, способности применять их для решения практических задач. Экзамен, как правило, проводится в период экзаменационной сессии и завершается аттестационной оценкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Система оценок при проведении промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с требованиями Положений «О текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов ГУАП, обучающихся по программы высшего образования» и «О модульно-рейтинговой системе оценки качества учебной работы студентов в ГУАП».

Лист внесения изменений в рабочую программу дисциплины

Дата внесения изменений и дополнений. Подпись внесшего изменения	Содержание изменений и дополнений	Дата и № протокола заседания кафедры	Подпись зав. кафедрой