МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Ивангородский гуманитарно-технический институт (филиал)
федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования
"Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения"

Кафедра № 1

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель направления

старший преподаватель
(должность, уч. степень, звание)

А.Э. Салтыкова
(инициалы, фамилия)

(подпись)
«25» февраля 2026 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
Год приема	2026

Ивангород-2026

Лист согласования рабочей программы дисциплины

Программу составил (а)

к.э.н., доцент	10.02.2026	Н.А. Иванова
(должность, уч. степень, звание)	(подпись, дата)	(инициалы, фамилия)

Программа одобрена на заседании кафедры № 1

«10» февраля 2026 г., протокол № 1

Заведующий кафедрой № 1

д.ю.н., к.э.н. проф.	10.02.2026	В.М. Чибинёв
(уч. степень, звание)	(подпись, дата)	(инициалы, фамилия)

Заместитель директора ИФ ГУАП по методической работе

Зам. директора	10.02.2026	Н.В. Шустер
(должность, уч. степень, звание)	(подпись, дата)	(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 «№1».

Дисциплина нацелена на формирование у выпускника следующих компетенций: ОПК-4 «Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности»

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 организации, учитывая особенности построения организационной структуры и специфику настройки организационной культуры.

Уделяется значительное внимание практическим аспектам целеполагания, формированию у студентов практических навыков, необходимых для анализа внутренней среды организации, разработки и принятия менеджером обоснованных управленческих решений в деятельности подразделения организации. Решение задач доводится до получения количественного результата, что очень важно в менеджменте.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, выполнение студентом курсовой работы, самостоятельную работу студента.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости, промежуточная аттестация в форме экзамена (3 семестр).

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

Язык обучения по дисциплине «русский».

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

1.1. Целью преподавания дисциплины «Менеджмент» является изучение студентами фундаментальных теоретических основ управленческой деятельности, понимание роли и места элементов менеджмента в организационной системе, формирование у студентов практических навыков и компетенций, необходимых для анализа внутренней и внешней среды организации и принятия обоснованных управленческих решений на различных управленческих должностях.

В области воспитания личности целью подготовки по данной дисциплине является формирование и развитие таких социально-личностных и общекультурных качеств как: целеустремленность и ответственность в формировании и принятии управленческих решений, организованность при работе с ограниченной управленческой проблемой, коммуникативность, самостоятельность приобретать и использовать новые знания, умения и навыки.

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 предлагать экономически и финансово обоснованные организационноуправленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК-4.З.1 знать содержание и операции бухгалтерского (финансового) учета; принципы документирования хозяйственных операций, методы и способы обработки учетно-аналитической информации, перечень показателей, подлежащих формированию в системе бухгалтерского учета, порядок формирования финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности хозяйствующих субъектов ОПК-4.З.2 знать основы и методы экономического и финансового обоснования организационн-оуправленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности, улучшение финансового состояния и увеличение финансовых результатов деятельности коммерческой организации, принимаемых на всех уровнях её управления, функции и задачи органов государственной власти в области финансов ОПК-4.З.3 знать принципы анализа внутренней и внешней среды организаций; содержание современных функций менеджмента; принципы построения и использования моделей различных видов для обоснования управленческих решений ОПК-4.З.4 знать основы осуществления страховой деятельности, отличительные особенности отдельных видов страхования для минимизации социально-экономических последствий рисков и принятия обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности ОПК-4.У.1 уметь отражать на счетах бухгалтерского учета хозяйственные операции, документировать хозяйственные операции, формировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений в профессиональной деятельности ОПК-4.У.2 уметь использовать методы экономического и финансового обоснования организационно-управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности, улучшение финансового

		состояния и увеличение финансовых результатов деятельности коммерческой организации, принимаемых на всех уровнях её управления, и предлагать эти решения руководству организации, уметь анализировать экономические и финансово-обоснованные организационно-управленческие решения 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 ОПК-4.У.4 уметь критически оценивать методы анализа, оценки и управления рисков конкретных объектов; соотносить виды рисков и виды страхования для ликвидации возможных последствий; проводить анализ эффективности страхования ОПК-4.В.1 владеть методами и способами организации учетной деятельности на предприятии, навыками составления, интерпретации и анализа форм бухгалтерской (финансовой) отчетности и иной информации, содержащейся в отчетности предприятий различных форм собственности и использования полученных сведений для принятия решений ОПК-4.В.2 владеть навыками использования методов экономического и финансового обоснования организационно-управленческих решений, направленных на повышение конкурентоспособности, улучшение финансового состояния и увеличение финансовых результатов деятельности коммерческой организации, принимаемых на всех уровнях её управления, и предложения этих решений руководству организации; актуальной информацией по проведенной финансовой деятельности органов власти РФ 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 ОПК-4.В.4 владеть приемами и методами анализа финансовых и экономических показателей реализации конкретных страховых продуктов; навыками учета страховых операций в специализированных системах навыками принятия управленческих решений в системе управления рисками и страховании

2. Место дисциплины в структуре ОП

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

- «культурология»,
- «экономическая теория»,
- «информационные технологии в профессиональной деятельности»,
- «основы проектной деятельности».

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

- «финансы»,
- «экономика организации»,
- «бухгалтерский учет»,
- «финансовый менеджмент»,
- «страхование».

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
Общая трудоемкость дисциплины, ЗЕ/ (час)	4/ 144	4/ 144
Из них часов практической подготовки		
Аудиторные занятия, всего час.	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
Самостоятельная работа, всего (час)	57	57
***Вид промежуточной аттестации*:** 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/КР (час)	СР (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	7	3			10
Раздел 2 Организация как объект управления Тема 2.1. Управленческий контроль в организации Тема 2.2. Управление организацией Тема 2.3. Организационная структура и культура	10	6			17

Раздел 3. Процессы менеджмента в деятельности организации Тема 3.1. Управление вознаграждением в деятельности организации Тема 3.2. Планирование и проектирование работы и в организации Тема 3.3. Коммуникации в менеджменте	10	4			15
Раздел 4. Лидерство и управление изменениями Тема 4.1. Руководство и лидерство в менеджменте Тема 4.2. Управление изменениями Тема 4.3. Функциональные виды менеджмента	7	4			15
Итого в семестре:	34	17			57
Итого	34	17	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 лекционного цикла
	Введение 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. Особенности аудита человеческих ресурсов. Перспективы развития менеджмента в России. Задачи дисциплины, ее структура. Характеристика взаимосвязи дисциплины с другими дисциплинами учебного плана.
1	Методологические основы менеджмента Тема 1.1. Менеджмент и менеджер Понятие организационного контекста. Ограниченные и неограниченные ситуации. Примеры. Характеристика источников сложности менеджмента. Понятие «функции управления». Природа и состав функций менеджмента. Классификация функций менеджмента по различным признакам: уровням управления, объектам управления, содержанию функций. Управление социально-экономическими системами (организациями). Сущность и роль методов управления в организации. Классификация методов управления. Ситуационный подход к выбору метода управления. Целеполагание. Иерархия целей в организации. Приоритеты целей и их измерение. Инструменты формирования целей в деятельности организации.

	«Дерево целей» организации. Компетенция менеджера и его организационная среда. Требования, ограничения и альтернативы в работе менеджера. Формы контрактов в организации. Ролевое поведение менеджера. Теория ролей менеджера по Г.Минцбергу. Тема 1.2. Управление группой в организации Понятие группы. Формальные и неформальные группы в организации. Стадии развития группы. Модель Такмэна. Технологии групповой работы: круговой сбор идей, «мозговой» штурм, деление на малые группы. Динамика групповой работы. Факторы эффективности группы. Причины, вызывающие конфликтные ситуации в работе группы. Социальные факторы и этика менеджмента. Источники конфликтов и стратегии управления конфликтом. Тема 1.3. Принятие управленческих решений в организации Понятие проблемы. Формулирование проблемы. Основные этапы анализа проблемы. Определение симптомов и причин выявленной проблемы. Построение схемы причин и следствий как инструмента анализа управленческой проблемы. Разработка управленческих решений. Схема процесса принятия управленческого решения. Модель структурированного подхода к принятию управленческих решений. Формирование критериев для принятия решений. Формирование альтернатив – вариантов разрешения проблемы. Обоснование выбора решения. Разработка рекомендаций по реализации управленческого решения.
2	Организация как объект управления Тема 2.1. 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. Выработка норм, стандартов и критериев контроля. Мониторинг результатов работы. Осуществление корректирующих действий. Тема 2.2. Управление организацией Понятие организации. Внешние и внутренние характеристики организации. Функциональные области в деятельности организации. Модель входа-выхода. Функции современного предприятия. Заинтересованные стороны в деятельности организации. Видение, миссия и цели организации. Понятие и значение миссии организации. Ценности, традиции, история организации. Социальные и этические ценности в менеджменте. Формирование и использование этических нормативов. Примеры формулировок миссии и целей. Внешняя и внутренняя среда организации. Сложность, подвижность и неопределенность внешней среды. Тема 2.3. Организационная структура и культура 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. Горизонтальные и вертикальные связи в менеджменте. Понятие организационной культуры. Факторы, влияющие на формирование культуры. Типология культур. Аспекты аудита (составляющие диагностики) и управление организационной культурой. Климат общения и культура взаимоотношений. Роль менеджеров в формировании этических норм персонала.
3	Процессы менеджмента в деятельности организации Тема 3.1. 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. Тема 3.2. 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. Тема 3.3. 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.
4.	Лидерство и управление изменениями Тема 4.1. Руководство и лидерство в менеджменте 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. Тема 4.2. Управление изменениями 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. Тема 4.3. Функциональные виды менеджмента Инфраструктура менеджмента. Структуры и системы менеджмента. Связующие процессы в менеджменте. Операционный менеджмент, организационные отношения в системе менеджмента. Маркетинг, управление человеческими ресурсами, финансовый менеджмент. Стратегический менеджмент. Стратегические цели и объекты стратегического управления. Процесс стратегического управления. Необходимость изменения культуры и структуры для поддержки бизнес-стратегии организации в соответствии с ее стратегическими целями. Информационный менеджмент. Интеграционные процессы в менеджменте.

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	Трудо-емкость, (час)	Из них практической подготовки, (час)	№ раздела дисциплины
Семестр 3					
1	Образ успешного менеджера	*Интерактивная форма*. Решение ситуационной задачи	1		1
2	Анализ выполнения функций менеджера отдела компании. Разработка целей подразделения	*Интерактивная форма*. Анализ учебной ситуации, групповая дискуссия	2	1	1
3	Анализ взаимосвязи выполнения функций и ролей менеджера подразделения компании	*Интерактивная форма*. Анализ учебной ситуации.	1	1	1
4	Разработка организационной структуры отдела / компании.	*Интерактивная форма*. Моделирование ситуации .	1	1	2
5	Разработка рекомендаций по формированию контура управленческого контроля на примере реализации проекта	*Интерактивная форма*. Моделирование ситуации, групповая дискуссия.	2	2	1,2
6	Определение и анализ причин проблемы в деятельности подразделения фирмы. Разработка рекомендаций.	*Интерактивная форма*. Анализ ситуации, моделирование ситуации.	1	1	1,2
	Презентация и обсуждение отчетов по результатам выполнения заданий	Выступление представителей групп, дискуссия	1	1	1,2
7	Разработка организационной структуры отдела / компании.	*Интерактивная форма*. Анализ учебной ситуации. Моделирование ситуации.	1	1	2
8	Анализ мотивации персонала в деятельности подразделения	*Интерактивная форма*. Анализ учебной ситуации.	2	2	3

	компании.				
9	Проектирование работы в деятельности подразделения компании.	*Интерактивная форма.* Анализ учебной ситуации.	2	2	3
10	Применение модели ситуационного подхода к лидерству в компании	*Интерактивная форма.* Анализ учебной ситуации.	2	2	4
	Презентация и обсуждение отчетов по результатам выполнения заданий	Выступление представителей групп, дискуссия	1	1	3,4
Всего			17	15	

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				

4.5. 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)	39	39	
Курсовое проектирование (КП, КР)			
Расчетно-графические задания (РГЗ)			
Выполнение реферата (Р)			
Подготовка к текущему контролю успеваемости (ТКУ)	10	10	
Домашнее задание (ДЗ)			
Контрольные работы заочников (КРЗ)			
Подготовка к промежуточной аттестации (ПА)	8	8	
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
Шифр в библиотеке ГУАП	*Наименование печатного учебного издания*	*Количество экземпляров*
https://znanium.ru/catalog/document?id=433352	Егоршин, А. П. Основы менеджмента : учебник / А.П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 350 с. — (Высшее образование).	
https://znanium.ru/catalog/document?id=437845	Королев, В. И. Основы менеджмента: учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. В.И. Королева. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 624 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=417584	Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В. Л. Сендеров, Т. И. Юрченко, Ю. В. Воронцова, Е. Ю. Бровцина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 227 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).	

https://urait.ru/bcode/511207	Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 448 с.	
https://znanium.com/catalog/document?id= 355028	Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 624 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=444646	Кожевина, О.В. Управление изменениями: учебник/ О.В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2024. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат).	
https://znanium.ru/catalog/document?id=431646	Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. - 4-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 332 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=399503	Максимцов, М. М. Современный менеджмент: учебник / под ред. проф. М. М. Максимцова, проф. В. Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 299 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=442770	Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 7-е изд., перераб. и доп - Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2024. - 672 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=478667	Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А. В. Ребров. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 346 с. — (Высшее образование).	
https://znanium.ru/catalog/document?id=472648	Ветлужских, Е. Н. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI : практическое руководство /Е.Н. Ветлужских. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 224 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=430906	Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование).	
http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=923774	Кови, С. Семь навыков эффективных менеджеров: Самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала : практическое руководство / С. Кови. - 4-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 96 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=471794	Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; под ред. Г. А. Архангельского. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 312 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=457325	Янковская, В. В. Планирование на предприятии : учебник / В. В. Янковская. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 425 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование).	

Примечание: * режим доступа: для авторизованных пользователей.

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
https://pro.guap.ru/	Элементы электронного курса (задания для подготовки к занятием) размещены внутри по ЭИОС ГУАП «Интегрированная среда обучения»
https://lms.guap.ru	Мультимедийные презентации по дисциплине размещены в системе дистанционного обучения ГУАП

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
	Программные средства общего назначения
1	Электронная информационно-образовательная среда ГУАП «Интегрированная среда обучения» (https://pro.guap.ru/) разработана сотрудниками ГУАП (введена в эксплуатацию приказом ГУАП от 06.06.2017 № 05-215/17), перечень модулей и их функциональное назначение изложены по ссылке https://guap.ru/it/system/iso
2	Официальный сайт образовательной организации в сети «Интернет» (https://guap.ru/), разработан сотрудниками ГУАП (введен в эксплуатацию Приказом ГУАП от 23.03.2023 № 05-145/23)
3	Microsoft Office 2019 (договор ГУАП, информация о лицензии представлена по ссылке https://guap.ru/it/system/iso/po)

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
1.	Электронный каталог библиотеки ГУАП с доступом к базе полнотекстовых изданий (https://lib.guap.ru.), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП
2.	Научная электронная библиотека «eLIBRARY» (https://elibrary.ru/), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП, а также по IP -адресам ГУАП
3.	ЭБС «Лань» (https://e.lanbook.com/), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП, а также по IP -адресам ГУАП
4.	ЭБС Znanium (https://znanium.ru/), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП, а также по IP -адресам ГУАП
5.	Образовательная платформа «Юрайт» (https://urait.ru/), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП, а также по IP -адресам ГУАП

9. Материально-техническая база

Состав материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине, представлен в таблице12.

Таблица 12 – Состав материально-технической базы

№ п/п	Наименование составной части материально-технической базы	Номер аудитории (при необходимости)
1	Учебная аудитория для занятий лекционного типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации. Мультимедийная лекционная аудитория: специализированная мебель; технические средства обучения, служащие для представления учебной информации большой аудитории; набор демонстрационного оборудования (Интерактивный мультисенсорный дисплей на перекатной стойке FocusTouch Диагональ 70" – 1 шт., ПЭВМ – 1 шт.); Обеспечен доступ в электронную информационно-образовательную среду ГУАП по локальной вычислительной сети или точке доступа WiFi.	ауд.204
2	Учебная аудитория для занятий семинарского типа (в том числе практических занятий), для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, помещение для воспитательной работы. Укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации. Обеспечен доступ в электронную информационно-образовательную среду ГУАП по локальной вычислительной сети или точке доступа WiFi.	
3	Помещение для самостоятельной работы – читальный зал ГУАП: специализированная мебель; WiFi с выходом в вычислительную сеть ГУАП и Интернет, обеспечивающий доступ в электронную информационно-образовательную среду ГУАП и к подписным ресурсам: «Электронно-библиотечная система Znanium.com», «Издательство Лань. Электронно-библиотечная система», «Электронно-библиотечная система elibrary», копир-принтер Kyocera KM-2550	ауд.212

10. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

10.1. Состав оценочных средствдля 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. Тесты.

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 5-балльная шкала	Характеристика сформированных компетенций
«отлично» «зачтено»	– обучающийся глубоко и всесторонне усвоил программный материал; – уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает; – опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью направления; – умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи; – делает выводы и обобщения; – свободно владеет системой специализированных понятий.
«хорошо» «зачтено»	– обучающийся твердо усвоил программный материал, грамотно и по существу излагает его, опираясь на знания основной литературы; – не допускает существенных неточностей; – увязывает усвоенные знания с практической деятельностью направления; – аргументирует научные положения; – делает выводы и обобщения; – владеет системой специализированных понятий.
«удовлетворительно» «зачтено»	– обучающийся усвоил только основной программный материал, по существу излагает его, опираясь на знания только основной литературы; – допускает несущественные ошибки и неточности; – испытывает затруднения в практическом применении знаний направления; – слабо аргументирует научные положения; – затрудняется в формулировании выводов и обобщений; – частично владеет системой специализированных понятий.
«неудовлетворительно» «не зачтено»	– обучающийся не усвоил значительной части программного материала; – допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении проблем в конкретном направлении; – испытывает трудности в практическом применении знаний; – не может аргументировать научные положения; – не формулирует выводов и обобщений.

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	Определите понятие контекста и дайте краткую характеристику трех источников сложности менеджмента Дайте толкование иерархии целей в организации. Поясните приоритеты целей и укажите целевые показатели.	ОПК-44.З.1

	Опишите и сопоставьте характеристики составляющих функций менеджмента по модели А.Файоля и П.Друкера. Охарактеризуйте требования, ограничения и альтернативы в работе менеджера подразделения, используя модель Р.Стюарт. Опишите принципы обработки эмпирических и экспериментальных данных при анализе внешних и внутренних факторов на деятельность организации. Дайте описание характеристик источников власти и стратегий влияния, используемых менеджерами в организации. Опишите этапы контура управления (управленческого контроля), укажите инструменты, применяемые на этапах контура управления.	
2	Проведите анализ цели деятельности подразделения организации при реализации проекта в соответствии с критериями SMART. Дайте толкование и сопоставьте область применения методам работы с информацией: метод Дельфи и мозговой штурм. Приведите два примера стратегий влияния, которые применяют менеджеры при ведении переговоров с поставщиками (или клиентами) при реализации выбранного проекта. Приведите пример выполнения управленческих ролей в работе выбранного менеджера подразделения организации. Дайте толкование сценарного планирования и приведите пример области применения сценарного планирования, используя персональный ИИ-ассистент Znanium GPT. Приведите пример реализации выбранного этапа контура управления в деятельности менеджера подразделения.	ОПК-4.У.1
3	Обоснуйте основные понятия и модель обработки информации при анализе факторов внешней макросреды. Обоснуйте выбор инструментов анализа больших объемов данных, связанных с проектами, для выявления ключевых показателей эффективности и угроз для сроков и бюджета. Дайте обоснования выбора методов мониторинга и оценки эффективности деятельности на основе выбранных критериев оценки. Сопоставьте методы и обоснуйте область применения метода Дельфи, мозгового штурма и сценарного планирования. Разработайте процедуры для ведения документации по проектам, включая шаблоны отчетов и протоколов встреч, чтобы упростить работу с информацией. Дайте оценку области применения инструментов планирования, которые используются для разработки обоснованных предложений по совершенствованию деятельности подразделений компании.	ОПК-4.В.1
4	Определите и сопоставьте характеристики факторов эффективности менеджмента. Определите систему функций и основные процессы менеджмента. Определите сущности менеджмента с помощью модели П. Друкера. Сформулируйте инструменты формирования целей в деятельности организации. Дайте толкование понятиям «проблема», «симптом проблемы» «причины проблемы» «ограничения, связанные с проблемой». Дайте толкование этапам модели структурированного подхода к принятию управленческих решений. Определите понятие управленческого контроля в организации. Охарактеризуйте модель контура управления (управленческого	ОПК-4.З.3

	контроля). Укажите инструменты на этапах контура управления. Определите понятие организационной культуры. Охарактеризуйте низкие и высокие символы, которые определяют тип культуры. Дайте толкование основным факторам развития менеджмента в современных условиях экономики России.	
5	Проведите анализ функций в работе менеджера подразделения предприятия на основе модели П.Друкера. Приведите три примера факторов, которые соответствует экономическим факторам внешнего окружения, прокомментируйте их влияние на деятельность выбранной компании. Приведите три примера целей деятельности подразделения компании, соответствующие принципам SMART. Приведите два примера формулировок управленческих проблем в деятельности менеджера подразделения. Укажите причины проблем. Постройте схему причин и следствий как инструмента анализа управленческой проблемы. Постройте дерево задач и план действий в формате поэтапного плана, дайте оценку реализуемости плана, на примере реализации проекта.	ОПК-4.У.3
6	Обоснуйте оценку влияния социальных и экономических факторов внешнего окружения на деятельность выбранной организации. Оцените уместность и реалистичность рекомендаций на основе результатов анализа причин выявленной управленческой проблемы. Обоснуйте и оцените применение принципов построения организационных структур. Оцените на примере эффективность применения средств коммуникации с выбранной группой заинтересованных сторон (например, инженеры ПО), отношения с которой следует улучшить. Приведите три примера критериев выбора способов мониторинга при реализации скорректированных задач проекта. Разработайте и оцените два варианта разрешения управленческой проблемы. Подберите критерии оценки и обоснуйте выбор альтернативы для реализации.	ОПК-4.В.3
7	Определите сущность и роль методов управления в организации. Классифицируйте методы управления. Опишите ситуационный подход к выбору метода управления. Опишите составляющие функций менеджмента по модели А.Файоля и П.Друкера. Установите последовательность и опишите этапы реализации структурированного подхода к принятию решений. Охарактеризуйте ролевую модель менеджера по Г.Минбергу, поясните взаимосвязь управленческих ролей. Определите и поясните дилеммы организационной структуры. Опишите этапы модели структурированного подхода к принятию управленческих решений. Определите понятие организационной культуры. Охарактеризуйте факторы, влияют на формирование организационной культуры. Дайте краткую характеристику перспективам развития менеджмента в России на десятилетнем горизонте стратегического планирования.	ОПК-4.З.3
8	Проведите анализ функций в работе менеджера подразделения предприятия на основе модели А.Файоля Приведите примеры источников власти при анализе конфликта для разработки рекомендаций по разрешению выбранной проблемы.	ОПК-4.У.3

	Дайте толкование условиям применения «рутинных подходов» к координации деятельности в организации. Приведите пример применения матрицы оценок при выборе обоснованного управленческого решения. Постройте дерево задач и план действий, используя диаграмму Ганта, на примере реализации проекта Приведите пример формулировки управленческой проблемы, укажите три рекомендации по разрешению проблемы и оцените уместность их реализации.	
9	Разработайте рекомендации по управлению конфликтом на примере источников конфликта и недостатков действующей стратегии управления конфликтом. Дайте толкование применения метода Дельфи и приведите пример области применения метода Дельфи, используя персональный ИИ-ассистент Znanium GPT. Разработайте тренинг для сотрудников, посвященный практикам разрешения управленческих проблем взаимодействия с клиентами. Постройте дерево задач и план действий в формате поэтапного плана, дайте оценку реализуемости плана, на примере реализации проекта. Оцените соответствие действующего типа организационной культуры выбранным характеристикам источников власти, коммуникаций и контроля в деятельности менеджеров компании. Оцените необходимость осуществления корректирующих действий при внесении изменений в задачи реализации проекта.	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

	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	Что из ниже перечисленного описывает предметные функции менеджмента? а) Формирование целей б) Принятие решений в) Контроль г) Коммуникации д) Мотивация е) Планирование ж) Организация производственных процессо з) Координация	ОПК-4.З.3
2	Что не является основным источником власти в организации? а) Социальные связи б) Положение или полномочия в) Стаж работы г) Координация д) Контроль над ресурсами е) Личностные характеристики	ОПК-4.У.3
3	Для отображения чего из ниже перечисленного в принятии решений и решении проблем используется диаграмма «рыбий скелет»? а) Цели б) Временной график и задания в) Задачи г) Причины и следствия д) Варианты решения е) Оценка вариантов	ОПК-4.У.3
4	Миссия организации должна отражать: а) прибыль организации б) предназначение, смысл деятельности фирмы в) систему ценностей, принятых в фирме г) цели персонала организации	ОПК-4.З.1
5	Что из ниже перечисленного правильно определяет, что такое «влияние»? 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	ОПК-4.З.3
6	Какие из характеристик целей не соответствуют принципам SMART? а) Ограниченные во времени б) Допустимые в) Конкретные г) Четкие д) Измеримые	ОПК-4.В.1

7	Какие из подходов к осуществлению координации деятельности являются рутинными? а) создание свободных ресурсов б) определение целей и показателей в) Инвестиции в системы вертикальной информации г) правила, программы и процедуры д) развитие побочных взаимодействи	ОПК-4.В.3
8	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 а) культура власти б) культура личности в) культура роли г) культура задачи	ОПК-4.З.3
9	В приведенном ниже списке выделите цели, не соответствующие принципам SMART а) Завершить написание документации по введению в должность продавца 25.01.21 г. б) Фиксировать все сверхурочные работы. в) Обеспечить средний объем поставок товара в 2021 году не менее 90% от объема 2021 года г) Снизить текучесть кадров в подразделениях продаж в течение года. д) Потери рабочего времени не должны превышать 5% до 24.12.21.	ОПК-4.З.3
10	Что из перечисленного относится к способам мониторинга? а) использование положения б) наблюдение и личное участие в) привлечение дополнительных ресурсов г) согласование норм с исполнителями д) отчет об исключительных ситуациях	ОПК-4.З.3
11	Какой из факторов не относится к факторам, влияющим на формирование культуры? а) цели и задачи б) история и собственность в) технология г) потоки информации в организаци	ОПК-4.У.1
12	Какую модель следует использовать для объяснения роста процента пенсионеров в нашем регионе (как категории демографического изменения)? а) исследование рынка б) STEEP в) модель входов-выходов г) SMART д) цикл развития карьеры	ОПК-4.У.1
13	Какие из указанных ниже факторов не относятся к факторам внутренней среды? а) структура организации б) клиенты в) технология г) поставщики д) задачи	ОПК-4.З.1
14	Стратегиями влияния в организации являются: а) финансовая стратегия б) использование положения в) стратегия подталкивания г) стратегия сглаживания д) стратегия экспертная	ОПК-4.З.1
15	Какие из указанных ниже стратегий относятся к стратегиям изменения? а) переговорная б) подготовительная г) экспертная д) убеждения	ОПК-4.В.3

	в) образовательная е) превентивная	
16	Какие из указанных категорий потребностей используются в модели ERG Альдерфера?: а) стремление к повышению в должности б) потребности личностного роста в) выживание, воспроизводство г) мотивы в развитии карьеры д) принадлежность (причастность) к социальной группе е) мотивы повышения собственного статуса	ОПК-4.З.3
17	Какие из перечисленных ниже утверждений относятся к этапам проведения изменения? а) размораживание г) мониторинг б) определение целей д) пик активности в) анализ е) подготовка	ОПК-4.В.1
18	Какие из приведенных ниже факторов Герцберг относит к факторам мотивации: а) политика компании г) зарплата б) работа сама по себе д) продвижение по работе в) межличностные взаимоотношения е) дополнительные льготы и привилегии	ОПК-4.З.3
19	Продуктом труда менеджера является: а) информация б) полномочия в) стиль управления г) власть д) решения	ОПК-4.З.3
20	Что из ниже перечисленного относится к подходам (моделям) проектирования работы? а) обогащение содержания работы сотрудников б) координация работы сотрудников в) разнообразие навыков в работе сотрудников г) расширение масштаба работы сотрудников д) ротация работы сотрудников	ОПК-4.В.3

Примечание: Тестовые задания из фонда оценочных средств.

Наименование компетенции: ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории

Тип задания: задание на сопоставление

Инструкция: прочитайте текст и установите соответствие

Задание: Сопоставьте типы факторов внешней среды организации с примерами их описания.

Типы факторов внешней среды организации:

А. Социальные.

Б. Технологические.

В. Экономические.

Г. Экологические (факторы защиты окружающей среды).

Д. Политические.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите две соответствующие позиции в правом столбце (выберите все подходящие варианты):

Факторы	Примеры описания факторов
А. Социальные.	1. Торговые отношения (ЕС, ВТО...). 2. Структура занятости населения. 3. Степень доступности новых технологий. 4. Уровень безработицы. 5. Группы давления (например, «зеленые»). 6. Участие государства в коммерческих операциях. 7. Миграция населения. 8. Изменение цен на энергоносители. 9. Информация о защите среды. 10.Рост информационных систем и коммуникационных каналов.
Б. Технологические.	
В. Экономические.	
Г. Экологические.	
Д. Политические.	

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

Ответ:

А	Б	В	Г	Д

Тип задания: задание на установление правильной последовательности

Инструкция: Прочитайте текст и установите последовательность

Задание: Установите правильную последовательность управления рисками проекта по совершенствованию деятельности компании.

1. А. Отслеживать новые события.
2. Б) Реагировать согласно плану.
3. В) Оценить риски.
4. Г) Выявить риски
5. Д) Составить план управления

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Ответ:

Тип задания: задание с выбором одного правильного ответа, в том числе с его обоснованием.

Инструкция: прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа..

Задание: Этот влияющий фактор наилучшим образом характеризует влияние изменения в политике правительства на продажи продукции небольшой фирмы:

А. Исследование рынка.

Б. Нечто в дальнем окружении, на что должна реагировать фирма.

В. Влияние доминирующей заинтересованной стороны.

Г. Нечто в ближнем окружении, на которое могут влиять менеджеры фирмы.

Д. Нечто во внутреннем окружении, на что должна реагировать фирма.

Ответ.

Обоснование:

Тип задания: задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Задания: Укажите стратегии влияния, которые применяют менеджеры при ведении переговоров или представлении интересов организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников по вопросам персонала

А. Финансовая стратегия

Б. Стратегия подталкивания
В. Подготовительная стратегия
Г. Превентивная стратегия
Д. Стратегия сглаживания
Ответ:
Обоснование:

Тип задания: задание с развернутым ответом
Инструкция: прочитайте текст и запишите ответ.
Задание: Представьте классификацию типов организационной культуры по модели Ханди. Дайте толкование типа «культура задачи», используя пример деятельности подразделения / организации.
Ответ:

Наименование компетенции: ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем

Тип задания: задание на сопоставление
Инструкция: прочитайте текст и установите соответствие
Задание: Сопоставьте этапы контура управления (управленческого контроля) и инструменты, применяемые на этапах контура управления.
Этапы контура управления:
1. Постановка целей деятельности.
2. Определение задач и составление плана.
3. Мониторинг движения к цели.
4. Корректирующие действия по результатам мониторинга.
К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите две соответствующие позиции в правом столбце (Выберите все подходящие варианты):

Этапы контура управления	Инструменты, используемые на этапах контура управления (управленческого контроля)
1. Постановка целей деятельности.	1. Учетные записи и типовая статистика. 2. Пересмотр плана. 3. Матрица для расстановки приоритетов. 4. Дерево задач 5. График ключевых событий 6. Регулярная отчетность. 7. Привлечение дополнительных ресурсов. 8. SMART- характеристикам/критерии.
2. Определение задач и составление плана.	
3. Мониторинг движения к цели.	
4. Корректирующие действия по результатам мониторинга.	

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:
Ответ:

1	2	3	4

Тип задания: задание на установление правильной последовательности
Инструкция: Прочитайте текст и установите последовательность
Задание: Установите правильную последовательность этапов осуществления коммуникации с выбранной группой заинтересованных сторон (например, инженеры ПО), отношения с которой следует улучшить для более эффективного достижения целей подразделений.
1. Определите группу заинтересованных сторон, отношения с которой необходимо улучшить.

2. Выберите подходящий комплекс средств коммуникации для передачи сообщений.

3. Определите, какие ожидания и интересы этой группы заинтересованных сторон необходимо сбалансировать в результате коммуникации (цели коммуникации).

4. Оцените эффективность коммуникации.

5. Сформулируйте сообщение, которое Вы хотели бы передать этой группе заинтересованных сторон.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Ответ:

Тип задания: задание с выбором одного правильного ответа.

Инструкция: прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Задание: Система электронного документооборота организации используется в текущей деятельности или при управлении проектами:

А. Для внешних и внутренних коммуникаций в деятельности / проекте.

Б. В качестве облачного хранилища информации при выполнении текущей деятельности / проекта.

В. Для мотивации работников подразделения / членов команды проекта.

Г. Для составления бухгалтерских отчетов.

Запишите правильный ответ и обоснование:

Ответ:

Тип задания: задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием

Инструкция: прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Задание: Укажите примеры факторов, которые соответствует экономическим факторам внешнего окружения

А. Изменение отношения к корпоративным ценностям.

Б. Рост уровня безработицы.

В. Модели потребления.

Г. Снижение уровня доходов населения.

Д. Изменение отраслевой структуры промышленности.

Е. Ослабление роли профсоюзов.

Запишите правильные ответы и их обоснование:

Ответ:

Обоснование:

Тип задания: задание с развернутым ответом

Инструкция: прочитайте текст и запишите ответ.

Задание: Дайте толкование условиям применения «рутинных подходов» к координации деятельности в организации.

Ответ:

Наименование компетенции: ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Тип задания: задание на сопоставление

Инструкция: прочитайте текст и установите соответствие

Задание: Сопоставьте типологию в системе функций менеджмента в организации.

Виды функций в системе функций менеджмента в организации:

А. Предметные функции

Б. Процессуальные функции

В. Социально-психологические функции

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующие позиции в правом столбце (выберите все подходящие варианты):

Виды функций менеджмента	Типы функций
А. Предметные функции	1. Делегирование 2. Коммуникация 3. Планирование 4. Мотивация 5. Формирование целей. 6. Организация производственного процесса 7. Принятие решений 8. Контроль и регулирование
Б. Процессуальные функции	
В. Социально-психологические функции	

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

Ответ:

А	Б	В

Тип задания: задание на установление правильной последовательности

Инструкция: Прочитайте текст и установите последовательность

Задание: Установите правильную последовательность этапов реализации структурированного подхода к принятию решений

1. Постановка целей.
2. Определение критериев, которым должно удовлетворять решение.
3. Генерация вариантов решения.
4. Информирование и реализация.
5. Описание и формулирование проблемы.
6: Оценка вариантов и принятие решения.
7. Мониторинг и контроль.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Ответ:

Тип задания: задание с выбором одного правильного ответа.

Инструкция: прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Задание: Применяемый в практике работы с информацией **м**етод качественной оценки риска, основанный на анонимном сборе мнений группы экспертов - это ...

А. Имитационное моделирование

Б. Дерево решений,

В) Мозговой штурм

Г) Метод Дельфи

Д) Сценарное планирование.

Ответ:

Тип задания: задание с выбором нескольких правильных ответов.

Инструкция: прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа.

Задание: Выделите цели, соответствующие принципам SMART.

А. Фиксировать все сверхурочные работы.

Б. Обеспечить средний объем продаж товара "А" к 15.12. 2024 ежеквартально не менее 90% от объема поставок 2023 года.

В. Повысить заинтересованность сотрудников в работе над проектом.

Г. Потери рабочего времени в производственных подразделениях не должны превышать 5% до 20.12.24.

Д. Улучшить атмосферу в команде.

Запишите правильные ответы:

Ответ:

Тип задания: задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Задания: Укажите инструменты, которые применяются для разработки обоснованных предложений по совершенствованию деятельности компании

А. Диаграмма Гантта

Б. Матрица оценок при выборе решения.

В. График ключевых событий проекта

Г. Причинно-следственная диаграмма

Д. Миссия организации.

Ответ:

Обоснование:

Тип задания: задание с развернутым ответом

Инструкция: прочитайте текст и запишите ответ.

Задание: Определите понятие «факторы внутренней среды организации» Дайте толкование применения двум факторам внутренней среды организации.

Ответ:

Примечание: Система оценивания тестовых задания из фонда оценочных средств.

1 тип) Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из четырех предложенных и обоснованием выбора считается верным, если правильно указана цифра и приведены конкретные аргументы, используемые при выборе ответа. Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов.

2 тип) Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных и развернутым обоснованием выбора считается верным, если правильно указаны цифры и приведены конкретные аргументы, используемые при выборе ответов. Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

3 тип) Задание закрытого типа на установление соответствия считается верным, если установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого столбца). Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов

4 тип) Задание закрытого типа на установление последовательности считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр. Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

5 тип) Задание открытого типа с развернутым ответом считается верным, если ответ совпадает с эталонным по содержанию и полноте. Правильный ответ за задание оценивается в 3 балла, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный - 1 балл, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

Инструкция по выполнению тестового задания находится в таблице 18.1.

Таблица 18.1 - Инструкция по выполнению тестового задания

№	Тип задания	Инструкция
1	Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце
2	Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность Запишите соответствующую последовательность букв слева направо
3	Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из четырех предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа
4	Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных и развернутым обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов
5	Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Ключи правильных ответов на тесты размещены в Приложении 1 к РПД, находятся на кафедре 82.

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.

Лекции и консультации могут быть проведены в СДО ГУАП (lms.guap.ru).

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.

По характеру выполняемых обучающимися заданий по практическим занятиям подразделяются на:

- ознакомительные, проводимые с целью закрепления и конкретизации изученного теоретического материала;
- аналитические, ставящие своей целью получение новой информации на основе формализованных методов;
- творческие, связанные с получением новой информации путем самостоятельно выбранных подходов к решению задач.

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.

Логика выполнения практического задания при использовании техник групповой работы

1. Обсуждение в общей группе постановки задачи.
2. Формирование индивидуального решения поставленной в задании задачи.
3. Деление общей группы на подгруппы, используя технику групповой работы «деление на малые группы». Сбор индивидуальных решений поставленной задачи, используя технику групповой работы «круговой сбор идей».
4. Формирование решений поставленной задачи в малых группах.
5. Презентация решений поставленной задачи представителями малых групп.
6. Общегрупповая дискуссия по результатам решений поставленной задачи.
7. Обратная связь преподавателя по особенностям применения соответствующих инструментов менеджмента и по результатам решений поставленной задачи.

При выполнении практических занятий с использованием учебных ситуаций обязательным для студентов является применение уместных техник групповой работы: «деление на малые группы», «круговой сбор идей», «мозговой штурм» (мозговая атака).

11.3. Методические указания для обучающихся по выполнению курсового проекта/ курсовой работы

Курсовая работа проводится с целью формирования у обучающихся опыта комплексного решения конкретных задач профессиональной деятельности.

Курсовая работа позволяет обучающемуся:

- систематизировать и закрепить полученные теоретические знания и практические умения по профессиональным учебным дисциплинам и модулям в соответствии с требованиями к уровню подготовки, установленными программой учебной дисциплины, программой подготовки специалиста соответствующего уровня, квалификации;
- применить полученные знания, умения и практический опыт при решении комплексных задач, в соответствии с основными видами профессиональной деятельности по направлению/ программе;
- углубить теоретические знания в соответствии с заданной темой;
- сформировать умения применять теоретические знания при решении нестандартных задач;

- приобрести опыт аналитической, расчётной, конструкторской работы и сформировать соответствующие умения;
- сформировать умения работы со специальной литературой, справочной, нормативной и правовой документацией и иными информационными источниками;
- сформировать умения формулировать логически обоснованные выводы, предложения и рекомендации по результатам выполнения работы;
- развить профессиональную письменную и устную речь обучающегося;
- развить системное мышление, творческую инициативу, самостоятельность, организованность и ответственность за принимаемые решения;
- сформировать навыки планомерной регулярной работы над решением поставленных задач.

11.4. 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.

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 является учебно-методический материал по дисциплине.

11.5. 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.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в форме оценивания выполнения управленческих задач на практических занятиях. Результаты текущего контроля успеваемости учитываются при проведении промежуточной аттестации в качестве части оценки необходимого уровня знаний и умений обучающихся.

11.6. 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».

К промежуточной аттестации допускаются обучающиеся, которые прошли текущий контроль успеваемости, выполнили и защитили все практические работы.

Подготовка студентов к экзамену включает:

- самостоятельную работу в течение семестра;
- непосредственную подготовку в дни, предшествующие экзамену;
- подготовку к ответу на вопросы к экзамену.

Подготовку к экзамену целесообразно начинать с планирования и подбора литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени.

Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать.

Литература для подготовки к экзамену обычно рекомендуется преподавателем. Для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий).

Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.

Для более эффективного понимания программного материала полезно общаться с преподавателем на групповых и индивидуальных консультациях.

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