



ФГОС ВО
*(версия 3+
+)*

МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

**ЧЕЛЯБИНСК
ЧГИК
2023**

**МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЧЕЛЯБИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ КУЛЬТУРЫ»**

Кафедра истории, музеологии и документоведения

**МЕНЕДЖМЕНТ
Рабочая программа дисциплины**

**программа бакалавриата
«Документационное обеспечение управления»
по направлению подготовки
46.03.02 Документоведение и архивоведение
квалификация: бакалавр**

**Челябинск
ЧГИК
2023**

УДК 651:65.0(073)

ББК 65.052я73

М 50

Автор-составитель: Штолер А. В., доцент кафедры истории, музеологии и документоведения, канд. пед. наук, доцент

Рабочая программа дисциплины как составная часть ОПОП на заседании совета факультета документальных коммуникаций и туризма рекомендована к рассмотрению экспертной комиссией, протокол № 7 от 17.04.2023

Экспертиза проведена 15.05.2023, акт № 2023/ДОУ

Рабочая программа дисциплины как составная часть ОПОП утверждена на заседании Ученого совета института протокол 15.05.2023, акт № 2023/ДОУ.

Срок действия рабочей программы дисциплины продлен на заседании Ученого совета института:

Учебный год	№ протокола, дата утверждения
2024/25	Протокол №11 от 27.05.2024
2025/26	Протокол № 8 от 26.05.2025
2026/27	
2027/28	

M50 Менеджмент : рабочая программа дисциплины : программа бакалавриата «Документационное обеспечение управления» по направлению подготовки 46.03.02 Документоведение и архивоведение, квалификация : бакалавр / авт.-сост. А. В. Штолер ; Челябинский государственный институт культуры. – Челябинск, 2023. – 42 с. – (ФГОС ВО версия 3++). – Текст : непосредственный.

Рабочая программа дисциплины включает: перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы; указание места дисциплины в структуре ОПОП; объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся; содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам), с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий; перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине; фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине; перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины; методические указания для обучающихся по освоению дисциплины; перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения; описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

© Челябинский государственный
институт культуры, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

Аннотация.....6

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	7
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	8
3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	8
4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....	9
4.1. Структура преподавания дисциплины.....	9
4.1.1. Матрица компетенций.....	10
4.2. Содержание дисциплины.....	11
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	13
5.1. Общие положения.....	13
5.2. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	14
5.2.1. Содержание самостоятельной работы.....	15
5.2.2. Методические указания по выполнению самостоятельной работы.....	15
5.2.3. Перечень печатных и электронных образовательных и информационных ресурсов необходимых для самостоятельной работы.....	17
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	18
6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.....	18
6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	20
6.2.1. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования.....	20
6.2.2. Описание шкал оценивания.....	21
6.2.2.1. Описание шкалы оценивания ответа на зачете.....	21
6.2.2.2. Описание шкалы оценивания.....	22
6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.....	24
6.3.1. Материалы для подготовки к зачету.....	24
6.3.2. Темы и методические указания по подготовке рефератов, эссе и творческих заданий по дисциплине.....	25
6.3.3. Методические указания по выполнению курсовой работы.....	25
6.3.4. Типовые задания для проведения текущего контроля формирования компетенций.....	25
6.3.4.1. Планы семинарских занятий.....	25
6.3.4.2. Задания для практических занятий.....	27
6.3.4.3. Темы и задания для мелкогрупповых/индивидуальных занятий.....	37
6.3.4.4. Типовые темы и задания контрольных работ (контрольного урока).....	37
6.3.4.5. Тестовые задания.....	37
6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и владений, характеризующих этапы формирования компетенций.....	37
7. Перечень печатных и электронных образовательных и информационных ресурсов необходимых для освоения дисциплины.....	38
7.1. Печатные и (или) электронные образовательные ресурсы.....	38
7.2. Информационные ресурсы.....	38

7.2.1. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы.	38
7.2.2. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет.....	38
8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	38
9. Описание материально-технического обеспечения, необходимого для.....	40
осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	40
Лист изменений в рабочую программу дисциплины.....	42

Аннотация

1	Индекс и название дисциплины по учебному плану	Б1.В.08 Менеджмент
2	Цель дисциплины	формирование у студентов основополагающего представления о коммерческих и некоммерческих, малых и крупных торговых организациях, об эффективном управлении ими; овладение знаниями экономического механизма менеджмента.
3	Задачи дисциплины заключаются в:	- изучении функций и методов управления предприятием; - формировании у студентов понимания сущности и специфики процессов управления предприятиями; - развитии умений и навыков анализа деятельности предприятия.
4	Планируемые результаты освоения	УК-2; УК-3
5	Общая трудоемкость дисциплины составляет	в зачетных единицах – 3 в академических часах – 108
6	Разработчики	Штолер А. В., доцент кафедры истории, музеологии и документоведения, канд. пед. наук, доцент

**1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ,
СООТНесЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

В процессе освоения основной профессиональной образовательной программы (далее – ОПОП) обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Таблица 1

Планируемые результаты освоения ОПОП	Перечень планируемых результатов обучения (индикаторы достижения компетенций)			
	Код индикатора	Элементы компетенций	по компетенции в целом	по дисциплине
1	2	3	4	5
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1	Знать	теорию, принципы правового регулирования общественных отношений, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	теорию, принципы правового регулирования общественных отношений, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
	УК-2.2	Уметь	применять методы нормативно-организационного и правового регулирования общественных отношений, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений	применять методы нормативно-организационного и правового регулирования общественных отношений, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений
	УК-2.3	Владеть	навыками отбора оптимальных способов достижения поставленных целей исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	навыками отбора оптимальных способов достижения поставленных целей исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1	Знать	концепции, принципы и методы построения эффективной работы в команде	концепции, принципы и методы построения эффективной работы в команде
	УК-3.2	Уметь	определять свою роль в команде и выполнять обозначенные функции	определять свою роль в команде и выполнять обозначенные функции
	УК-3.3	Владеть	навыками координации общих действий для достижения целей	навыками координации общих действий для достижения целей команды

			команды	
--	--	--	---------	--

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений учебного

Дисциплина логически и содержательно-методически взаимосвязана с дисциплинами: «Основы государственной культурной политики Российской Федерации», «Конституционное право», «Трудовое право», «Административное право».

Освоение дисциплины будет необходимо при изучении дисциплин: «Гражданское право», «Архивное право», прохождении практик: ознакомительная, научно-исследовательская работа, преддипломная, подготовке к государственной итоговой аттестации.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Общая трудоемкость дисциплины в соответствии с утвержденным учебным планом составляет 3 зачетных единиц, 108 часов

Таблица 2

Вид учебной работы	Всего часов	
	Очная форма	Заочная форма
Общая трудоемкость дисциплины по учебному плану	108	108
– Контактная работа (всего)	60,2	24
в том числе:		
лекции	32	4
семинары	8	2
практические занятия	20	6
консультация в рамках промежуточной аттестации (КонсПА)		
иная контактная работа (ИКР) в рамках промежуточной аттестации	0,2	2
консультации (конс.)	5 % от лекционных час.	6
контроль самостоятельной работы (КСР)		4
– Самостоятельная работа обучающихся (всего)	47,8	82
Промежуточная аттестация обучающегося – зачет: контроль	-	2

**4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ
(РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА
АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ**

4.1. Структура преподавания дисциплины

Таблица 3

Очная форма обучения

Наименование разделов, тем	Общая трудоемкость (всего час.)	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся, и трудоемкость (в академ. час.)			Форма промежуточной аттестации (по семестрам) в т. ч. с контактной работой	
		Контактная работа				
		лек.	сем	практ		
Раздел 1. Теоретические основы менеджмента						
Тема 1. Введение в научную дисциплину «Менеджмент».	6	4	0	0	2	
Тема 2. Эволюция концепций менеджмента	8	2	4	0	2	
Раздел 2. Организация и технологии менеджмента						
Тема 3. Основные функции и методы управления	6	2	2	0	2	
Тема 4. Организационная структура предприятия	6	2	2	0	2	
Тема 5. Информационное обеспечение управления предприятием	6	4	0	0	2	
Тема 6. Менеджер и его роль в организации. Требования, предъявляемые к менеджеру.	4	2	0	0	2	
<i>Итого в 5 сем.</i>	<i>36</i>	<i>16</i>	<i>8</i>	<i>0</i>	<i>12</i>	
Раздел 3. Стратегическое управление предприятием						
Тема 7. Сущность и технологии стратегического управления	22	4	0	6	12	
Тема 8. Миссия и цели предприятия	26	6	0	8	12	
Тема 9. Стратегия предприятия	23,8	6	0	6	11,8	
Зачет в 6 сем.	0,2				ИКР – 0,2 час.	
<i>Итого в 6 сем.</i>	<i>72</i>	<i>16</i>	<i>0</i>	<i>20</i>	<i>35,8</i>	
Всего по дисциплине	108	32	8	20	47,8	

Заочная форма обучения

Наименование разделов, тем	Общая трудоемкость	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся, и трудоемкость (в академ. час.)			Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
		Контактная работа			

	кость (всего)	лек.	сем	практ	конс, КСР		в т. ч. с контактной ра- г
1	2	3	4	5	6	7	
Раздел 1. Теоретические основы менеджмента							
Тема 1. Введение в научную дисциплину «Менеджмент».	6	2	0	0		4	
Тема 2. Эволюция концепций менеджмента	4	0	0	0		4	
Раздел 2. Организация и технологии менеджмента							
Тема 3. Основные функции и методы управления	6	0	2	0		4	
Тема 4. Организационная структура предприятия	4	0	0	0		4	
Тема 5. Информационное обеспечение управления предприятием	6	0	0	0		6	
Тема 6. Менеджер и его роль в организации. Требования, предъявляемые к менеджеру.	6	0	0	0		6	
Консультации Контроль самостоятельной работы	4				2		
					2		
<i>Итого в 5 сем.</i>	<i>36</i>	<i>2</i>	<i>2</i>		<i>4</i>	<i>28</i>	
Раздел 3. Стратегическое управление предприятием							
Тема 7. Сущность и технологии стратегического управления	22	2	0	2		18	
Тема 8. Миссия и цели предприятия	20		0	2		18	
Тема 9. Стратегия предприятия	20		0	2		18	
Консультации Контроль самостоятельной работы	6		0		4		
					2		
Зачет 6 семестр	4						контроль – 2 ч. ИКР – 2 час.
<i>Итого в 6 сем.</i>	<i>72</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>6</i>	<i>6</i>	<i>54</i>	<i>4</i>
Всего по дисциплине	108	4	2	6	10	82	4

Таблица 4

4.1.1. Матрица компетенций

Наименование разделов, тем	УК-2	УК-3

1	2	3
Раздел 1. Теоретические основы менеджмента		
Тема 1. Введение в научную дисциплину «Менеджмент».	+	+
Тема 2. Эволюция концепций менеджмента.	+	+
Раздел 2. Организация и технологии менеджмента		
Тема 3. Основные функции и методы управления	+	+
Тема 4. Организационная структура предприятия	+	+
Тема 5. Информационное обеспечение управления предприятием	+	+
Тема 6. Менеджер и его роль в организации. Требования, предъявляемые к менеджеру.		
Раздел 3. Стратегическое управление предприятием		
Тема 7. Сущность и технологии стратегического управления	+	+
Тема 8. Миссия и цели предприятия	+	+
Тема 9. Стратегия предприятия	+	+
Зачет 6 сем.	+	+

4.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. Теоретические основы менеджмента

Тема 1. Введение в научную дисциплину «Менеджмент». Предмет и задачи курса. Генеалогия менеджмента. Управление в условиях рыночной экономики. Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности. Наука и практика управления. Конечная цель менеджмента. Характерные черты (экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты) и стадии (стратегическое и оперативное управление, контроль). Предприятие как объект управления. Виды и объекты управленческой деятельности. Организация как основа менеджмента. Организационная структура фирмы. Уровни управления и их функции. Общие принципы управления организацией. Важнейшие функции внутрифирменного управления. Маркетинг как специфическая функция управления. Инновационный менеджмент.

Тема 2. Эволюция концепций менеджмента. Системный подход к организации управления. Менеджмент как система. Выработка целей и стратегий развития фирмы. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений. Требования к технологии менеджмента и важнейшие области принятия решений. Оптимизация решений на разных уровнях управления.

Раздел 2. Организации и технологии менеджмента

Тема 3. Основные функции и методы управления. Понятие «функции управления». Основные подходы к выделению функций управления. Функция планирования: прогнозирование, целеполагание, разработка стратегии, планирование. Организационные формы внутрифирменного планирования. Функция организации, организационные методы управления. Организационное проектирование, функционирование и развитие. Законы организации. Особенности организационных структур менеджмента на современном этапе. Функция контроля: виды, этапы, принципы организации, критерии эффективности. Функция регулирования: эффект эквифинальности, принципы регулирования, управленческий цикл.

Понятие «метод управления». Система методов управления. Экономический механизм предприятия и методы управления. Заработка плата, прибыль как экономические методы управления. Организационные методы управления: классификация, принципы реализации. Организационное регламентирование. Основные виды

регламентирующих документов. Социально-психологические методы управления: социальные, межгрупповые, внутригрупповые, личностные методы управления. Коллектив как объект, цель и средство управления.

Тема 4. Организационная структура предприятия. Принципы формирования организационных структур. Основные типы организационных структур: бюрократические и адаптивные (органические). Шкалярная цепь. Функциональные, товарные, рыночные, региональные структуры предприятий.

Тема 5. Информационное обеспечение управления предприятием. Коммуникативная структура предприятия. Содержание и требования, предъявляемые к информации. Система внутрифирменной информации: структура, источники, организация. Основные принципы, цели, задачи и функции внутрифирменной системы информации. Технология информационной деятельности (материально-техническая база, виды технических средств, виды информационных технологий, информационные базы данных).

Тема 6. Менеджер и его роль в организации. Требования, предъявляемые к менеджеру. Понятие «менеджер». Требования, предъявляемые к менеджеру. Основные роли менеджера. Характер труда, компетенция, ответственность менеджера. Функции менеджера в бизнесе (исследование рынка, продажи, реклама, продвижение товара и стимулирование сбыта, паблисити). Стили управления. Управленческие ориентации менеджера.

Раздел 3. Стратегическое управление предприятием

Тема 7. Сущность и технологии стратегического управления. Внутренняя и внешняя среда менеджмента. Понятия «предпринимательская среда», «внешняя среда», «внутренняя среда» предприятия. Анализ угроз и возможностей внешней среды. Основные факторы внешней среды: политические, экономические, социально-демографические, культурные, технологические, природные, международные. Прогнозирование внешней среды. Анализ основных функциональных зон предприятия (маркетинг, финансы, производство, персонал, система управления, организационная культура). Оценка сильных и слабых сторон предприятия.

Анализ внутренней предпринимательской среды. Анализ внешней предпринимательской среды (рыночных отношений, спроса и предложения, потребительского спроса и предложения, потребительского спроса, продвижения товара на рынке, требований потребителя к товару, хозяйственных связей, общеэкономических факторов).

Тема 8. Миссия и цели предприятия. Понятие «миссия организации». Роль миссии в системе управления. Требования и правила формулировки миссии предприятия. Специфика миссии предприятия в сфере ДОУ. Функции целей в системе управления. Виды целей организации. Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные цели. Области установления целей. Иерархия целей. Требования, предъявляемые к целям. Процесс установления целей. Централизация и децентрализация установления целей. Композиция и декомпозиция системы целей. Концепция и технология управления по целям. Контроль целевых показателей и корректировка системы целей.

Тема 9. Стратегия предприятия. Типы стратегий бизнеса. Области выработки стратегии. Стратегический выбор: лидерство в экономии на издержках, дифференциация, концентрация. Эталонные стратегии развития. Стратегии интенсивного развития.

Стратегии интегративного развития. Стратегии диверсификации. Стратегии сокращения. Выбор стратегии фирмы. Этапы определения стратегии: уяснение текущей стратегии, анализ портфеля продукции. Факторы, детерминирующие выбор стратегии: сильные стороны отрасли и сильные стороны предприятия, цели предприятия, интересы и отношение высшего руководства, финансовые ресурсы, квалификация работников, обязательства предприятия по предыдущим стратегиям, степень зависимости от внешней среды, временной фактор. Оценка выбранной стратегии. Выполнение стратегии. Стадии выполнения стратегии: установление приоритетов задач управления, установление соответствия внутриорганизационных стратегий, выбор и приведение в соответствие стратегии стиля и технологий управления организацией. Области проведения стратегических изменений: организационная структура и организационная культура. Проблемы проведения стратегических изменений. Мобилизация потенциала для выполнения стратегии.

5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. Общие положения

Самостоятельная работа обучающихся – особый вид познавательной деятельности, в процессе которой происходит формирование оптимального для данного индивида стиля получения, обработки и усвоения учебной информации на основе интеграции его субъективного опыта с культурными образцами.

Самостоятельная работа может быть аудиторной и внеаудиторной.

Аудиторная самостоятельная работа осуществляется на лекциях, практических и семинарских занятиях и др. Внеаудиторная самостоятельная работа может осуществляться:

– в контакте с преподавателем: на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т. д.;

– без контакта с преподавателем: в аудитории для индивидуальных занятий, в библиотеке, дома, в общежитии и других местах при выполнении учебных и творческих заданий.

Внеаудиторная самостоятельная работа, прежде всего, включает повторение материала, изученного в ходе аудиторных занятий; работу с основной и дополнительной литературой и интернет-источниками; подготовку к семинарским, практическим занятиям; выполнение заданий, вынесенных преподавателем на самостоятельное изучение; научно-исследовательскую и творческую работу обучающегося.

Целью самостоятельной работы обучающегося является:

– формирование приверженности к будущей профессии;
– систематизация, закрепление, углубление и расширение полученных знаний умений, владений;

– формирование умений использовать различные виды изданий (официальные, научные, справочные, информационные и др.);

– развитие познавательных способностей и активности обучающегося (творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности);

– формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию, самореализации;

– развитие исследовательского и творческого мышления.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, и

ее объем по каждой дисциплине определяется учебным планом. Методика ее организации зависит от структуры, характера и особенностей изучаемой дисциплины, индивидуальных качеств и условий учебной деятельности.

Для эффективной организации самостоятельной работы обучающийся должен:
знать:

- систему форм и методов обучения в вузе;
- основы научной организации труда;
- методики самостоятельной работы;
- критерии оценки качества выполняемой самостоятельной работы;

уметь:

- проводить поиск в различных поисковых системах;
- использовать различные виды изданий;
- применять методики самостоятельной работы с учетом особенностей изучаемой дисциплины;

владеть:

- навыками планирования самостоятельной работы;
- навыками соотнесения планируемых целей и полученных результатов в ходе самостоятельной работы;
- навыками проектирования и моделирования разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

Методика самостоятельной работы предварительно разъясняется преподавателем и в последующем может уточняться с учетом индивидуальных особенностей обучающихся. Время и место самостоятельной работы выбираются обучающимися по своему усмотрению, но с учетом рекомендаций преподавателя.

Самостоятельную работу над дисциплиной следует начинать с изучения рабочей программы дисциплины, которая содержит основные требования к знаниям, умениям и владениям обучаемых. Обязательно следует помнить рекомендации преподавателя, данные в ходе установочного занятия, а затем – приступать к изучению отдельных разделов и тем в порядке, предусмотренном рабочей программой дисциплины.

5.2. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Таблица 5

Наименование разделов, темы	Содержание самостоятельной работы	Форма контроля
Раздел 1. Теоретические основы менеджмента		
Тема 1. Введение в научную дисциплину «Менеджмент»	Самостоятельная работа №1. Тема: Введение в научную дисциплину «Менеджмент». Работа с основной и дополнительной литературой. Составление словаря терминов по теме.	Опрос, проверка самостоятельной работы
Тема 2. Эволюция концепций менеджмента	Самостоятельная работа №2. Тема: Эволюция концепций менеджмента. Работа с основной и дополнительной литературой. Подготовка к семинарскому занятию.	Опрос, проверка самостоятельной работы Выступление на семинарском занятии
Раздел 2. Организация и технологии менеджмента		
Тема 3. Основные функции и методы управления	Самостоятельная работа №3. Тема: Основные функции и методы управления. Подготовка к семинарскому занятию №2. Работа с основной и дополнительной литературой.	Опрос, проверка самостоятельной работы Выступление на семинарском занятии
Тема 4. Организационная структура	Самостоятельная работа №4. Тема: Организационная структура предприятия. Подготовка к	Опрос, проверка самостоятельной работы

предприятия	семинарскому занятию №4. Работа с основной и дополнительной литературой.	Выступление на семинарском занятии
Тема 5. Информационное обеспечение управления предприятием	Самостоятельная работа №5. Тема: Информационное обеспечение управления предприятием. Работа с основной и дополнительной литературой. Конспект одного источника на выбор	Опрос, проверка самостоятельной работы
Тема 6. Менеджер и его роль в организации. Требования, предъявляемые к менеджеру.	Самостоятельная работа №6. Тема: Менеджер и его роль в организации. Требования, предъявляемые к менеджеру. Работа с основной и дополнительной литературой. Конспект одного источника на выбор	Опрос, проверка самостоятельной работы
Раздел 3. Стратегическое управление предприятием		
Тема 7. Сущность и технологии стратегического управления	Самостоятельная работа №7. Тема: Сущность и технологии стратегического управления. Работа с основной и дополнительной литературой Конспект одного источника на выбор Выполнение практической работы № 1.	Опрос, проверка самостоятельной работы Проверка практических работ
Тема 8. Миссия и цели предприятия	Самостоятельная работа №8. Тема: Установление миссии и целей предприятия. Работа с основной и дополнительной литературой Конспект одного источника на выбор. Выполнение практической работы № 2	Опрос, проверка самостоятельной работы Проверка практических работ
Тема 9. Стратегия предприятия	Самостоятельная работа №9. Тема: Стратегия предприятия. Работа с основной и дополнительной литературой Конспект одного источника на выбор. Выполнение практической работы № 3.	Опрос, проверка самостоятельной работы Проверка практических работ

5.2.1. Содержание самостоятельной работы

5.2.2. Методические указания по выполнению самостоятельной работы

Самостоятельная работа № 1.

Тема «Введение в научную дисциплину «Менеджмент»

Самостоятельное изучение вопросов с использованием основной и дополнительной литературы. Составление конспекта по каждому из представленных вопросов.

1. Современные концепции менеджмента.
2. Национальные стили менеджмента.
3. Американский менеджмент: специфика, эволюция концепций.
4. Японский менеджмент: специфика, эволюция концепций.
5. Европейский менеджмент: специфика, эволюция концепций.
6. Российская школа управления: история и современные проблемы.

Самостоятельная работа № 2. Тема «Эволюция концепций менеджмента»

Подготовка к семинарскому занятию, используя основную и дополнительную литературу к дисциплине. Составление конспекта ответа по каждому вопросу плана семинарского занятия. План семинарского занятия:

1. Генезис менеджмента.
- 1.1. «Доиндустриальные» концепции менеджмента.
- 1.2. Школа научного менеджмента (Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Форд).
- 1.3. Административная (классическая) школа менеджмента (А. Файоль).

- 1.4. Концепция человеческих отношений, поведенческая (ресурсная) концепция (Э. Мейо, М. П. Фоллетт).
- 1.5. Современные концепции менеджмента.
2. Национальные школы и модели менеджмента.
 - 2.1. Американская модель менеджмента.
 - 2.2. Европейский опыт управления (опыт стран Западной Европы, скандинавских стран).
 - 2.3. Японская школа менеджмента.
3. Эволюция теории и практики управления в России.
 - 3.1. Развитие управления до 1917 г.
 - 3.2. Советский период развития теории и практики управления.
 - 3.3. Современный этап развития управления в России.

Самостоятельная работа № 3. Тема «Основные функции и методы управления»

Подготовка к семинарскому занятию, используя основную и дополнительную литературу к дисциплине. Составление конспекта ответа по каждому вопросу плана семинарского занятия. План семинарского занятия:

1. Понятие и виды функций управления.
 - 1.1. Общие функции предприятия.
 - 1.2. Функция администрирования.
 - 1.3. Анализ функций управления.
2. Проектирование работы.
 - 2.1. Концепция проектирования работы.
 - 2.2. Анализ работы.
 - 2.3. Параметры работы.
 - 2.4. Восприятие содержания работы.
 - 2.5. Технология и проектирование работы.
3. Модели проектирования работы.
 - 3.1. Построение работы.
 - 3.2. Расширение масштаба работы.
 - 3.3. Ротация работы.
 - 3.4. Обогащение работы.
 - 3.5. Модель социотехнической системы.
 - 3.6. Выбор модели проектирования работы.
4. Функции управления: организация и технологии реализации.
 - 4.1. Планирование.
 - 4.2. Организация.
 - 4.3. Регулирование.
 - 4.4. Контроль.
 - 4.5. Мотивация.
 - 4.6. Коммуникация.
 - 4.7. Лидерство.
5. Методы управления: сущность, технологии управленческого воздействия.
 - 5.1. Организационно-административные методы управления.
 - 5.2. Экономические методы управления.
 - 5.3. Правовые методы управления.
 - 5.4. Социально-психологические методы управления.

Самостоятельная работа № 4. Тема «Организационная структура предприятия»

Подготовка к семинарскому занятию, используя основную и дополнительную ли-

тературу к дисциплине. Составление конспекта ответа по каждому вопросу плана семинарского занятия. План семинарского занятия:

1. Факторы проектирования организации.
 - 1.1. Внешняя среда.
 - 1.2. Технология работы.
 - 1.3 Стратегический выбор.
2. Процессы проектирования организации.
 - 2.1. Разделение труда и специализация.
 - 2.2. Департаментализация и кооперация.
 - 2.3. Связи в организации и координация.
 - 2.4. Масштаб управляемости и контроля.
 - 2.5. Иерархия в организации.
 - 2.6. Распределение прав и ответственности. Делегирование полномочий.
 - 2.7. Централизация и децентрализация.
 - 2.8. Дифференциация и интеграция.
3. Типология организационных структур.
 - 3.1. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой.
 - 3.2. Типы организаций по взаимодействию подразделений.
 - 3.3. Типы организаций по взаимодействию с человеком.
 - 3.4. Новые подходы к построению организационных структур.

Самостоятельная работа № 5.

Тема «Информационное обеспечение управления предприятием»

Самостоятельное изучение вопросов с использованием основной и дополнительной литературы. Составление конспекта по каждому из представленных вопросов.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Характеристика документооборота предприятия.
2. Требования, предъявляемые к внутренней и внешней информации предприятия.
3. Характеристика информационных баз данных.

Самостоятельная работа № 6.

Тема «Менеджер и его роль в организации.

Требования, предъявляемые к менеджеру».

Самостоятельное изучение вопросов с использованием основной и дополнительной литературы. Составление конспекта по каждому из представленных вопросов.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Менеджер: компетенция, квалификация, требования.
2. Использование мотивации в управлении коллективом.

Самостоятельная работа № 7.

Тема «Сущность и технологии стратегического управления».

Изучение основной и дополнительной литературы, Интернет - источники для выполнения практической работы №1 «Диагностика внешней и внутренней среды деятельности предприятия».

Самостоятельная работа № 8.

Тема «Установление миссии и целей предприятия».

Изучение основной и дополнительной литературы, Интернет - источники для

выполнения практической работы № 2 «Установление миссии и целей предприятия».

Самостоятельная работа № 9. Тема «Стратегия предприятия».

Изучение основной и дополнительной литературы, Интернет - источники для выполнения практической работы № 3 «Выбор и определение стратегии предприятия».

5.2.3. Перечень печатных и электронных образовательных и информационных ресурсов необходимых для самостоятельной работы

См. Раздел 7. Перечень печатных и электронных образовательных и информационных ресурсов необходимых для освоения дисциплины.

<http://gramota.ru/> – Справочно-информационный портал Грамота.ру – русский язык для всех .

<https://rsv.ru> – Россия – страна возможностей.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Таблица 6

Паспорт фонда оценочных средств для текущей формы контроля

Наименование разделов, темы	Планируемые результаты освоения ОПОП	Коды индикаторов достижения компетенций	Наименование оценочного средства
1	2	3	4
Раздел 1. Теоретические основы менеджмента			
Тема 1. Введение в научную дисциплину «Менеджмент»	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3	Самостоятельная работа № 1. Тема «Введение в научную дисциплину «Менеджмент»
	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3	
Тема 2. Эволюция концепций менеджмента	Те же	Те же	Самостоятельная работа № 2. Тема «Эволюция концепций менеджмента» Семинар № 1. Тема «Эволюция концепций менеджмента»

Раздел 2. Организация и технологии менеджмента			
Тема 3. Основные функции и методы управления	Те же	Те же	Самостоятельная работа № 3. Тема «Основные функции и методы управления» Семинар № 2. Тема «Основные функции и методы управления»
Тема 4. Организационная структура предприятия	Те же	Те же	Самостоятельная работа № 4. Тема «Организационная структура предприятия» Семинар № 3. Тема «Организационная структура предприятия»
Тема 5. Информационное обеспечение управления предприятием	Те же	Те же	Самостоятельная работа № 5. Тема «Информационное обеспечение управления предприятием»
Тема 6. Менеджер и его роль в организации. Требования, предъявляемые к менеджеру.	Те же	Те же	Самостоятельная работа № 6. Тема «Менеджер и его роль в организации. Требования, предъявляемые к менеджеру».
Раздел 3. Стратегическое управление предприятием			
Тема 7. Сущность и технологии стратегического управления	Те же	Те же	Самостоятельная работа № 7. Тема «Сущность и технологии стратегического управления». Практическая работа № 1. Тема «Диагностика внешней и внутренней среды деятельности предприятия»
Тема 8. Миссия и цели предприятия	Те же	Те же	Самостоятельная работа № 8. Тема «Установление миссии и целей предприятия». Практическая работа № 2. Тема «Установление миссии и целей предприятия»
Тема 9. Стратегия предприятия	Те же	Те же	Самостоятельная работа № 9. Тема «Стратегия предприятия». Практическая работа № 3. Тема «Выбор и определение стратегии предприятия»

Таблица 7

Паспорт фонда оценочных средств для промежуточной аттестации

Наименование разделов, темы	Планируемые результаты освоения ОПОП	Коды индикаторов достижения компетенций	Наименование оценочного средства
1	2	3	4

Раздел 1. Теоретические основы менеджмента			
Тема 1. Введение в научную дисциплину «Менеджмент»	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3	– Вопросы к зачету (6 семестр): №№ теоретических вопросов: 1 – Практико-ориентированное задание: 1
Тема 2. Эволюция концепций менеджмента	Те же	Те же	– Вопросы к зачету (6 семестр): 2-5 – Практико-ориентированное задание: 1, 4
Раздел 2. Организация и технологии менеджмента			
Тема 3. Основные функции и методы управления	Те же	Те же	– Вопросы к зачету (6 семестр): №№ теоретических вопросов: 8 – Практико-ориентированное задание: 2
Тема 4. Организационная структура предприятия	Те же	Те же	– Вопросы к зачету (6 семестр): №№ теоретических вопросов: 6 – Практико-ориентированное задание: 2,5
Тема 5. Информационное обеспечение управления предприятием	Те же	Те же	– Вопросы к зачету (бесеместр): №№ теоретических вопросов: 7, 10, 11 – Практико-ориентированное задание: 3, 6
Тема 6. Менеджер и его роль в организации. Требования, предъявляемые к менеджеру.	Те же	Те же	– Вопросы к зачету (6 семестр): №№ теоретических вопросов: 16 – Практико-ориентированное задание: 1, 4
Раздел 3. Стратегическое управление предприятием			
Тема 7. Сущность и технологии стратегического управления	Те же	Те же	– Вопросы к зачету (6 семестр): №№ теоретических вопросов: 9, 12 – Практико-ориентированное задание: 6
Тема 8. Миссия и цели	Те же	Те же	– Вопросы к зачету (6 семестр): №№ теоретических вопросов: 13,

предприятия			14 –Практико-ориентированное задание: 2
Тема 9. Стратегия предприятия	Те же	Те же	– Вопросы к зачету (6 семестр): №№ теоретических вопросов: 15 –Практико-ориентированное задание: 1, 3, 7

6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

6.2.1. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Таблица 8

Показатели и критерии оценивания компетенций

Планируемые результаты освоения ОПОП	Показатели сформированности компетенций	Критерии оценивания	
		1	2
УК-2	– понимает алгоритм способа решения задач; – применяет оптимальные способы решения задач; – способен использовать знания, умения, владения в профессиональной деятельности.	Обучающийся обладает необходимой системой знаний, достиг осознанного владения умениями, навыками и способами профессиональной деятельности. Демонстрирует способность анализировать, проводить сравнение и обоснование выбора методов решения заданий в практико-ориентированных ситуациях.	3
УК-3	– понимает основы командообразования; – применяет теорию командообразования на практике; – способен использовать знания, умения, владения в профессиональной деятельности.	Обучающийся обладает необходимой системой знаний, достиг осознанного владения умениями, навыками и способами профессиональной деятельности. Демонстрирует способность анализировать, проводить сравнение и обоснование выбора методов решения заданий в практико-ориентированных ситуациях.	3

Таблица 9

Этапы формирования компетенций

Наименование этапа	Характеристика этапа	Формы контроля
1	2	3
Начальный (входной) этап формирования компетенций	Диагностика входных знаний в рамках компетенций.	Входное опрос и др.
Текущий этап формирования компетенций	Выполнение обучающимися заданий, направленных на формирование компетенций Осуществление выявления причин препятствующих эффективному освоению компетенций.	Активная учебная лекция; семинары; практические; самостоятельная работа: устный опрос по диагностическим вопросам самостоятельное решение контрольных заданий и т. д.
Промежуточный (аттестаци-	Оценивание сформированно-	Зачет:

онный) этап формирования компетенций	сти компетенций по отдельной части дисциплины или дисциплины в целом.	– ответы на теоретические вопросы; – выполнение практико-ориентированных заданий.
--------------------------------------	---	--

6.2.2. Описание шкал оценивания

Таблица 10

6.2.2.1. Описание шкалы оценивания ответа на зачете

Оценка по номинальной шкале	Описание уровней результатов обучения
Зачтено	<p>Обучающийся показывает глубокие, исчерпывающие знания в объеме пройденной программы, уверенно действует по применению полученных знаний на практике, демонстрируя умения и владения, определенные программой.</p> <p>Грамотно и логически стройно излагает материал при ответе, умеет формулировать выводы из изложенного теоретического материала, знает дополнительно рекомендованную литературу.</p> <p>Обучающийся способен действовать в нестандартных практико-ориентированных ситуациях. Отвечает на все дополнительные вопросы.</p> <p>Результат обучения показывает, что достигнутый уровень оценки результатов обучения по дисциплине является основой для формирования соответствующих компетенций.</p>
Зачтено	<p>Результат обучения показывает, что обучающийся продемонстрировал результат на уровне осознанного владения учебным материалом и учебными умениями, владениями по дисциплине.</p> <p>Допускает незначительные ошибки при освещении заданных вопросов.</p> <p>Обучающийся способен анализировать, проводить сравнение и обоснование выбора методов решения заданий в практико-ориентированных ситуациях.</p>
Зачтено	<p>Результат обучения показывает, что обучающийся обладает необходимой системой знаний и владеет некоторыми умениями по дисциплине.</p> <p>Ответы излагает хотя и с ошибками, но исправляемыми после дополнительных и наводящих вопросов.</p> <p>Обучающийся способен понимать и интерпретировать освоенную информацию, что является основой успешного формирования умений и владений для решения практико-ориентированных задач.</p>
Не зачтено	<p>Результат обучения обучающегося свидетельствует об усвоении им только элементарных знаний ключевых вопросов по дисциплине.</p> <p>Допущенные ошибки и неточности в ходе промежуточного контроля показывают, что обучающийся не овладел необходимой системой знаний и умений по дисциплине.</p> <p>Обучающийся допускает грубые ошибки в ответе, не понимает сущности излагаемого вопроса, не умеет применять знания на практике, дает неполные ответы на дополнительные и наводящие вопросы.</p>

Описание шкалы оценивания при тестировании на базе тестовых материалов института

Оценка по номинальной шкале	% правильных ответов, полученных на тестировании
Зачтено	от 90 до 100
Зачтено	от 75 до 89,99

Зачтено	от 60 до 74,99
Не зачтено	менее 60

Таблица 11

6.2.2.2. Описание шкалы оценивания

Устное выступление (семинар)

Дескрипторы	Образцовый, примерный; достойный подражания ответ (отлично)	Законченный, полный ответ (хорошо)	Изложенный, раскрытый ответ (удовлетворительно)	Минимальный ответ (неудовлетворительно)	Оценка
Раскрытие проблемы	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы.	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы.	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы.	Проблема не раскрыта. Отсутствуют выводы.	
Представление	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использованы все необходимые профессиональные термины.	Представляемая информация систематизирована и последовательна. Использовано большинство необходимых профессиональных терминов.	Представляемая информация не систематизирована и/или не последовательна. Профессиональная терминология использована мало.	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины.	
Оформление	Широко использованы информационные технологии (PowerPoint). Отсутствуют ошибки в представляющей информации.	Использованы информационные технологии (PowerPoint). Не более 2 ошибок в представляющей информации.	Использованы информационные технологии (PowerPoint) частично. 3–4 ошибки в представляющей информации.	Не использованы информационные технологии (PowerPoint). Больше 4 ошибок в представляющей информации.	
Ответы на вопросы	Ответы на вопросы полные с приведением примеров.	Ответы на вопросы полные и/или частично полные.	Только ответы на элементарные вопросы.	Нет ответов на вопросы.	
Умение держаться на	Свободно держится на	Свободно держится на	Скован, обратная связь с аудиторией	Скован, обратная связь с аудиторией	

аудитории, коммуникативные на- выки	аудитории, способен к импровизации, учитывает обратную связь с аудиторией.	аудитории, поддерживает обратную связь с аудиторией.	рией затруднена.	отсутствует, не соблюдает нормы речи в простом высказывании.	
Итог					

Письменная работа (реферат и т. д.)

Критерии оценки		Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Обоснование актуальности темы					
Качество оценки степени разработанности темы в специальной литературе					
Степень реализации поставленной цели и задач					
Объем и глубина раскрытия темы					
Наличие материала, ориентированного на практическое использование					
Достоверность и обоснованность полученных результатов и выводов					
Степень оригинальности текста					
Эрудиция, использование междисциплинарных связей					
Соблюдение требований к структуре работы					
Качество оформления работы с учетом требований					
Информационная культура (цитирование, оформление списка использованной литературы)					
Общая оценка					

Практическое (практико-ориентированное) задание

Оценка по номинальной шкале	Характеристики ответа обучающегося
Отлично	Обучающийся самостоятельно и правильно решил учебно-профессиональную задачу, уверенно, логично, последовательно и аргументированно излагал свое решение, используя профессиональную терминологию.
Хорошо	Обучающийся самостоятельно и в основном правильно решил учебно-профессиональную задачу, уверенно, логично, последовательно и аргументированно излагал свое решение, используя профессиональную терминологию.
Удовлетворительно	Обучающийся в основном решил учебно-профессиональную задачу, допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение, путаясь в профессиональных понятиях.
Неудовлетворительно	Обучающийся не решил учебно-профессиональную задачу.

6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для

оценки знаний, умений, владений, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

6.3.1. Материалы для подготовки к зачету

Таблица 12
Материалы, необходимые для оценки знаний
(примерные теоретические вопросы)
 к зачету

№ п/п	Примерные формулировки вопросов	Код компетенций
1.	Основные понятия теории и практики менеджмента	УК-2, УК-3
2.	«Доиндустриальные» концепции менеджмента	УК-2, УК-3
3.	Школа научного менеджмента (Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Форд)	УК-2, УК-3
4.	Административная (классическая) школа менеджмента (А. Файоль)	УК-2, УК-3
5.	Концепция человеческих отношений, поведенческая (ресурсная) концепция (Э. Мейо, М. П. Фоллетт).	УК-2, УК-3
6.	Уровни управления организацией.	УК-2, УК-3
7.	Основные факторы внешней и внутренней среды организации	УК-2, УК-3
8.	Характеристика функций управления	УК-2, УК-3
9.	Система стратегического управления.	УК-2, УК-3
10.	Анализ внешней среды.	УК-2, УК-3
11.	Анализ внутренней среды.	УК-2, УК-3
12.	SWOT-анализ.	УК-2, УК-3
13.	Миссия организации.	УК-2, УК-3
14.	Цели организации.	УК-2, УК-3
15.	Выработка стратегии предприятия.	УК-2, УК-3
16.	Требования, предъявляемые к менеджеру	УК-2, УК-3

Таблица 13
Материалы, необходимые для оценки умений и владений
(примерные практико-ориентированные задания)

№ п/п	Примерные формулировки вопросов	Код компетенций
1.	Терминология менеджмента	УК-2, УК-3
2.	Схематическое изображение функций менеджмента	УК-2, УК-3
3.	Графическое изображение взаимосвязанности внутренних переменных организаций (системная модель).	УК-2, УК-3
4.	Характеристика пирамиды потребностей А. Маслоу	УК-2, УК-3
5.	Графическое изображение SWOT-анализа предприятия.	УК-2, УК-3
6.	Графическое изображение факторов внешней среды организации	УК-2, УК-3
7.	Пирамида уровней управления.	УК-2, УК-3

6.3.2. Темы и методические указания по подготовке рефератов, эссе и творческих заданий по дисциплине

Написание рефератов (эссе, творческих заданий) не предусмотрено.

6.3.3. Методические указания по выполнению курсовой работы

Курсовая работа по дисциплине учебным планом не предусмотрена.

6.3.4. Типовые задания для проведения текущего контроля формирования компетенций

6.3.4.1. Планы семинарских занятий

Семинар № 1. Тема «Эволюция концепций менеджмента»

(проходит в форме дискуссии)

Вопросы для обсуждения:

1. Генезис менеджмента.
 - 1.1. «Доиндустриальные» концепции менеджмента.
 - 1.2. Школа научного менеджмента (Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Форд).
 - 1.3. Административная (классическая) школа менеджмента (А. Файоль).
 - 1.4. Концепция человеческих отношений, поведенческая (ресурсная) концепция (Э. Мейо, М. П. Фоллетт).
 - 1.5. Современные концепции менеджмента.
2. Национальные школы и модели менеджмента.
 - 2.1. Американская модель менеджмента.
 - 2.2. Европейский опыт управления (опыт стран Западной Европы, скандинавских стран).
 - 2.3. Японская школа менеджмента.
3. Эволюция теории и практики управления в России.
 - 3.1. Развитие управления до 1917 г.
 - 3.2. Советский период развития теории и практики управления.
 - 3.3. Современный этап развития управления в России.

Материалы для подготовки семинару см. Раздел 7. Перечень печатных и электронных образовательных и информационных ресурсов необходимых для освоения дисциплины. Дополнительные материалы к семинару выявляются самостоятельно.

Семинар № 2. Тема «Основные функции и методы управления»

(проходит в форме дискуссии)

Вопросы для дискуссии:

1. Понятие и виды функций управления.
- 1.4. Общие функции предприятия.
- 1.5. Функция администрирования.
- 1.6. Анализ функций управления.
2. Проектирование работы.
- 2.6. Концепция проектирования работы.
- 2.7. Анализ работы.
- 2.8. Параметры работы.
- 2.9. Восприятие содержания работы.
- 2.10. Технология и проектирование работы.
3. Модели проектирования работы.
- 3.7. Построение работы.
- 3.8. Расширение масштаба работы.
- 3.9. Ротация работы.
- 3.10. Обогащение работы.
- 3.11. Модель социотехнической системы.
- 3.12. Выбор модели проектирования работы.
4. Функции управления: организация и технологии реализации.

- 4.1. Планирование.
- 4.2. Организация.
- 4.3. Регулирование.
- 4.4. Контроль.
- 4.5. Мотивация.
- 4.6. Коммуникация.
- 4.7. Лидерство.
- 5. Методы управления: сущность, технологии управленческого воздействия.
 - 5.1. Организационно-административные методы управления.
 - 5.2. Экономические методы управления.
 - 5.3. Правовые методы управления.
 - 5.4. Социально-психологические методы управления.

Материалы для подготовки семинару см. Раздел 7. Перечень печатных и электронных образовательных и информационных ресурсов необходимых для освоения дисциплины. Дополнительные материалы к семинару выявляется самостоятельно.

Семинар № 3. Тема «Организационная структура предприятия»

Семинар проходит в форме дискуссии.

Вопросы для дискуссии:

- 1. Факторы проектирования организации.
 - 1.1. Внешняя среда.
 - 1.2. Технология работы.
 - 1.3 Стратегический выбор.
- 2. Процессы проектирования организации.
 - 2.1. Разделение труда и специализация.
 - 2.2. Департаментализация и кооперация.
 - 2.3. Связи в организации и координация.
 - 2.4. Масштаб управляемости и контроля.
 - 2.5. Иерархия в организации и ее звенность.
 - 2.6. Распределение прав и ответственности. Делегирование полномочий.
 - 2.7. Централизация и децентрализация.
 - 2.8. Дифференциация и интеграция.
- 3. Типология организационных структур.
 - 3.1. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой.
 - 3.2. Типы организаций по взаимодействию подразделений.
 - 3.3. Типы организаций по взаимодействию с человеком.
 - 3.4. Новые подходы к построению организационных структур.

Материалы для подготовки семинару см. Раздел 7. Перечень печатных и электронных образовательных и информационных ресурсов необходимых для освоения дисциплины. Дополнительные материалы к семинару выявляется самостоятельно.

6.3.4.2. Задания для практических занятий

Практическая работа № 1.

Тема «Диагностика внешней и внутренней среды деятельности предприятия»

Цель работы – освоение методики стратегического планирования.

Методика выполнения

Диагностика внешней и внутренней среды деятельности предприятия осуществляется в два этапа.

Этап 1. Анализ внешней среды.

Цель – выявление объективных угроз и возможностей для организации.

Фактически речь идет об анализе тех факторов, на которые повлиять нельзя, но необходимо учитывать и использовать с целью обеспечения наибольшего / наименьшего эффекта для будущего организации. Главное правило: необходимо выявлять негативные тенденции / благоприятные возможности опережающе, т.е. до того, как они осуществились.

Во внешней среде выделяются две группы факторов, требующих анализа:

- факторы макроокружения;
- факторы непосредственного делового окружения.

Выявляются и анализируются следующие факторы макроокружения:

Факторы	Параметры проявления
1. Экономические	темперы инфляции, рост цен, уровень занятости, налоговые ставки, ставки кредитов, курс \$, объем общего платежеспособного спроса
2. Политические	нормативная база деятельности предприятий: федеральные и региональные законы; нормативно-технические документы (технические регламенты, стандарты); общая политика государственной власти применительно к данной сфере производства / потребления: проблемы государственной поддержки, прямого и косвенного кредитования, дотирования, возможности использования «административного ресурса» и пр.; деятельность «групп влияния» (политических, общественных, религиозных и т.д.)
3. Социально-демографические, культурные	численность, половозрастная структура населения, уровень образования, доходов и пр.; изменение культурных стереотипов, ценностей — отношение к себе, окружающим, обществу, социальным институтам, государству, мирозданию; структура свободного времени, формы досуга и т.д.
4. Технологические	технологические инновации, их влияние на спрос, скорость

Факторы непосредственного делового окружения, подлежащие выявлению и анализу

Факторы	Параметры проявления
Покупатели	<ul style="list-style-type: none"> ▪ географическое месторасположение покупателя; ▪ демографические характеристики покупателя, такие, как возраст, образование, сфера деятельности и т.п.; ▪ социально-психологические характеристики покупателя, отражающие, его положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.; ▪ отношение покупателя к продукту, отражающее, почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.; ▪ «рыночная сила» покупателя
Поставщики	<ul style="list-style-type: none"> ▪ стоимость поставляемого товара; ▪ гарантия качества поставляемого товара; ▪ временной график поставки товаров; ▪ пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара; ▪ «рыночная сила» поставщика
Конкуренты	сильные и слабые стороны, доли рынка, стратегии, источники и типы конкурентных преимуществ
Рынок рабочей силы	<ul style="list-style-type: none"> ▪ наличие на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п.; ▪ стоимость рабочей силы; ▪ анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе

Результаты анализа внешней среды оформляются в виде матриц возможностей / угроз.

Матрица возможностей

		Влияние возможностей на организацию		
Вероятность использования возможностей	Высокая вероятность	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
		Поле «ВС»	Поле «ВУ»	Поле «ВМ»
		Поле «CC»	Поле «СУ»	Поле «СМ»
		Поле «НС»	Поле «НУ»	Поле «НМ»

Матрица угроз

Влияние угроз на организацию

Вероятность реализации угроз	Высокая вероятность	Разрушение	Кризис	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
		Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
		Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
		Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

Этап 2. Анализ внутренней среды.

Цель – выявление сильных и слабых сторон в деятельности самой организации.

По сути, это управленческий анализ (диагностика) 5 основных функциональных зон любой организации.

Функциональные зоны	Параметры анализа
1. Маркетинг	ограниченный / расширенный ассортимент, его ширина/глубина, отличительные характеристики товара, его имидж, жизненный цикл товара, объем сбыта (физическое / денежное выражение), распределение по каналам сбыта, динамика роста продаж, чувствительность покупателей к ценам / сбыту / коммуникации
2. Финансы	показатели прибыльности, рентабельности (производственных фондов, инноваций), формирование и распределение прибыли, ликвидность предприятия (размер его капитализации)
3. Производство	уровень издержек, себестоимость продукции, эффективность управления производством, выбор поставщиков, новых материалов, качество продукции
4. Персонал	стержневые квалификации (ключевые компетенции) персонала, требования к сотрудникам в данной сфере, уровень квалификации и компетентности руководства и специалистов, система стимулирования, подготовка и повышение квалификации, текучесть кадров
5. Культура и образ организации	доминирующие типы поведения, социально-психологический климат / конфликты, обычаи и традиции коллектива, восприятие организации со стороны поставщиков, конкурентов, потребителей, общества, желательный образ, репутация фирмы
6. Система управления	коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения.

Результаты анализа внутренней среды оформляются в виде перечня сильных сторон / слабых сторон

Функциональные зоны	Сильные стороны	Слабые стороны
Маркетинг		
Производство		
Финансы		
Персонал		
Культура и образ		

Итог работы представляется в виде перечня позиций (возможностей / угрозы + сильные / слабые стороны), которые следует распределить по степени их важности. При этом каждая из позиций должна быть качественно и количественно выражена,

сопровождена выводом ее влияния на будущее организации или, при необходимости, об изменении деятельности. *Факторы внутренней среды (достоинства / недостатки самой организации) необходимо привести в соответствие с внешними силами (возможностями / угрозами).*

Оформляется работа в виде матрицы «Возможности / Угрозы – Сильные стороны / Слабые стороны»

		Возможности	Угрозы
		1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильные стороны		ПОЛЕ «СИВ»	ПОЛЕ «СИУ»
1. 2. 3.			
Слабые стороны		ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»
1. 2. 3..			

Практическая работа № 2.

Тема «Установление миссии и целей предприятия»

Цель работы – освоение методики стратегического планирования.

Стратегическое планирование предполагает решение следующих задач:

- ⇒ анализ и оценка факторов внешней и внутренней среды предприятия;
- ⇒ установление системы целей и выбор стратегии функционирования.

Методика выполнения

Формулировка миссии и целей выбранного предприятия осуществляется в два этапа.

I этап - формулировка *миссии организации*.

Миссия – общая цель организации, которая выражает причину ее существования.
Значение миссии:

- внутри фирмы: выработка персоналом единой позиции, укрепляющей организационную культуру + ориентир и основа для определения целей организации и выбора ее стратегии;
- вне фирмы: формирование цельного образа (имиджа) организации = какую экономическую, социальную, культурную роль она играет + какого восприятия со стороны потребителей, контрагентов, общества она добивается.

Определение миссии включает:

1. Описание области деятельности — ответ на вопрос: «Какой предпринимательской деятельностью мы занимаемся?»

В данном случае определять свой бизнес необходимо не в терминах конкретной технологии, товара, а через основную функцию / потребность, которые удовлетворяет этот товар. Основные принципы:

- * Для покупателя товар — это польза, которую он приносит.
- * Товар покупается не сам по себе, а как решение определенной проблемы, удовлетворение определенной потребности.
- * Различные технологии могут дать нужное решение.

- * *Базовые потребности остаются неизменными, в то время как технологии меняются.*

Особое внимание: крайне важно формулировать миссию в терминах базовой (родовой) потребности, а не в терминах товара.

2. Описание истории фирмы — краткая информация о возникновении и развитии фирмы.

Важно для понимания ее нынешнего положения (статуса) и значения отдельных внешнеэкономических целей. Качественное своеобразие и прошлые достижения – один из факторов, влияющих на выбор новых направлений деятельности, выпуска новых товаров.

3. Указание на приоритетные цели и ограничения.

Приоритетные (главные) цели могут быть как экономическими (увеличение доли рынка, снижение издержек производства, повышение прибыли), так и внешнеэкономическими (доверие, уважение и репутация для клиентов, работников, общества и т.д.). Приоритетные цели являются и ограничениями (отказ от некоторых видов деятельности, выпуска отдельных товаров и пр.).

4. Указание на основные стратегические притязания.

Характеристика общей политики фирмы на базовом рынке и тех позиций, к которым она стремится. Это касается выбора конкурентной стратегии (см. этап 4) и определения собственных конкурентных преимуществ.

Для формулировки миссии необходимо оценить все факторы, перечисленные ниже, и ответить на следующие вопросы.

факторы	вопросы	ответы
Товары / Услуги	Какие базовые потребности удовлетворяют наши товары / услуги?	
Рынок / Потребители	Кто покупает нашу продукцию?	
Проблема выживания	Какую экономическую цель мы преследуем?	
Философия	Каковы наши убеждения, ценности, приоритетные устремления?	
Представление о себе	Каковы наши заявляемые качества и конкурентные преимущества?	
Желательный имидж	К какому образу мы стремимся? Какую ответственность несем перед обществом?	
Размещение	Где мы ведем конкурентную борьбу?	
Технология	Какова наша базовая технология?	
Социальная ответственность	Каковы наши позиции по отношению к персоналу?	

Критерии оценки результатов этапа формулировки миссии

1. Значимость для организации.
2. Выполнимость в будущем.
3. Выполнимость в настоящем.

II этап - формулировка и установка общекорпоративных целей.

Цели различаются по содержанию и по показателям.

Функциональные зоны	Параметры анализа
1. Маркетинг	ограниченный / расширенный ассортимент, его ширина/глубина, отличительные характеристики товара, его имидж, жизненный цикл товара, объем сбыта (физическое / денежное выражение), распределение по каналам сбыта, динамика роста продаж, чувствительность покупателей к ценам / сбыту / коммуникации

2. Финансы	показатели прибыльности, рентабельности (производственных фондов, инноваций), формирование и распределение прибыли, ликвидность предприятия (размер его капитализации)
3. Производство	уровень издержек, себестоимость продукции, эффективность управления производством, выбор поставщиков, новых материалов, качество продукции
4. Персонал	стержневые квалификации (ключевые компетенции) персонала, требования к сотрудникам в данной сфере, уровень квалификации и компетентности руководства и специалистов, система стимулирования, подготовка и повышение квалификации, текучесть кадров
5. Культура и образ организации	доминирующие типы поведения, социально-психологический климат / конфликты, обычаи и традиции коллектива, восприятие организации со стороны поставщиков, конкурентов, потребителей, общества, желательный образ, репутация фирмы
6. Система управления	коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения.

Данный перечень целей может быть продолжен. Задача проектировщика – выявив узловые проблемы, обозначить пути их решения в виде системы целей.

Итог работы – заполненная таблица «Матрица разработки и формулировки целей»

содержание целей	временной диапазон		
	краткосрочные (...)	среднесрочные (...)	долгосрочные (...)
Прибыль	Сократить издержки производства	Увеличить товарооборот на ... %	Добиться объема продаж ... млн. руб.
Потребители	Удержать постоянных клиентов	Расширить число постоянных клиентов	Увеличить долю рынка на ... %
Продукция	Повысить конкурентоспособность	Расширить ассортимент	Найти новую рыночную нишу
Персонал	Переподготовка сотрудников	Пригласить новых специалистов	Подготовить высококвалифицированных специалистов
Управление	Выявить основные проблемы	Организация коммуникаций между подразделениями	Сформировать управленческую команду
Социальная ответственность	Организовать систему инновационных предложений	Разработать новую систему стимулирования	Перейти на участие персонала в прибылях (до 10 %)
Поставщики	Поиск новых поставщиков ресурсов	Переход на отечественное сырьё / услуги	Новая система поставок
Сбыт	Торговые посредники	Реорганизация структуры сбыта	Система торгового маркетинга

При сохранении общей структуры матрицы необходимо:

- определить временной диапазон планирования;
- сформулировать конкретные цели;
- осуществить их взаимосвязь.

Критерии оценки результатов работы формулировки и установки общефирменных целей:

1. Конкретность / Измеримость.

Конкретная измеримая цель — основа для принятия решения и оценки результатов работы.

2. Ориентация во времени.

Цели делятся на долгосрочные — до 5 лет, среднесрочные — 1-5 лет, краткосрочные

— до 1 года. Сначала устанавливаются долгосрочные цели, имеющие свободные границы. Затем среднесрочные и, наконец, краткосрочные, которые всегда конкретны и могут охватывать сразу несколько аспектов деятельности организации. Правило: краткосрочные цели всегда должны обеспечивать достижение долгосрочных.

3. Достижимость.

Цели должны быть реальными (с учетом доступности необходимых ресурсов, технологий, квалификаций), но не легкими, чтобы создать мотивацию.

4. Совместимость.

Установленные цели должны взаимно поддерживать друг друга, т.е. достижение одной цели не должно препятствовать достижению другой.

Практическая работа № 3.

Тема «Выбор и определение стратегии предприятия»

Цель работы — освоение методики стратегического управления.

Стратегическое управление предполагает решение следующих задач:

- ⇒ анализ и оценка факторов внешней и внутренней среды предприятия;
- ⇒ установление системы целей и выбор стратегии функционирования;
- ⇒ выбор и определение стратегии предприятия.

Методика выполнения

Фактически выбор той или иной стратегии — это ответ на вопрос: «Каким путем мы пойдем к намеченной цели?»

Выбор стратегии основывается на анализе позиционирования каждой ассортиментной группы / товара с точки зрения привлекательности рынков товара и конкурентного преимущества, которыми обладает фирма на каждом из этих рынков. Анализ **портфеля рынков товара** (набора товаров, предназначенных для различных рынков) может быть осуществлен на основе метода Бостонской консалтинговой группы — «матрица рост-доля рынка». Этот метод позволяет сравнивать долю рынка фирмы (ее продукции) с темпами роста этого рынка.



Матрица «рост – доля рынка» (метод БКГ)

Результат использования матрицы — 4 группы рынков товара / 4 группы приоритетных стратегических целей

- «**Дойные коровы**» («медленный рост / высокая доля») — товары, приносящие основную прибыль, минимум финансовых потребностей для поддержания их доли рынка. Приоритетная стратегическая цель — «сбор урожая» (получение максимальной прибыли). Выбор стратегии — умеренный рост.
- «**Собаки**» («медленный рост / малая доля») — товары, занимающие самую невыгодную позицию на рынке. Рынок не развивается (спрос стабилен или уменьшается), то-

вар не обладает особым конкурентным преимуществом. Сохранение данной группы товаров требует значительных финансовых ресурсов при невысоких шансах на улучшение. Приоритетная стратегическая цель — уход с рынка (диверсификация) или низкая активность. Выбор стратегии — сокращение (отсечение лишнего).

- «**Знак вопроса**» («высокий рост / малая доля») — товары, имеющие шанс на успех (т.к. рынок расширяется), но требующие значительных средств на увеличение доли рынка. При отсутствии инвестирования — перспектива движения в группу «собак». Приоритетная стратегическая цель — инвестирование / увеличение доли рынка или диверсификация / селективное развитие. Выбор стратегии — умеренный рост / сокращение.
- «**Звезды**» («высокий рост / высокая доля») — товары-лидеры на быстро растущем рынке, но требующие значительных инвестиций для поддержания роста. Благодаря своей конкурентоспособности дают значительные прибыли, по мере созревания рынка — движение в группу «дойных коров». Приоритетная стратегическая цель — сохранение лидерства. Выбор стратегии — рост.

Существуют 4 основные (общие) стратегии

Характеристики	Стратегии			
	Ограниченный рост	Рост	Сокращение	Сочетание
Сущность	Цели устанавливаются от достигнутого (с учетом инфляции)	Значительное повышение уровня целей по сравнению с предыдущим	Цели на год - ниже достигнутого в прошлом	Сочетание нескольких предыдущих стратегий по группам товаров
Область реализации	Стабильные рынки, отрасли, технологии	Динамично развивающиеся отрасли (рынки) с быстро меняющейся технологией	Стагнирующие рынки, застой в отрасли, экономический спад	Крупные фирмы, работающие на разных рынках, производящие разные товары
Причина выбора	Удовлетворенность своим положением, наименее рискованный способ действий	Стремление к диверсификации, краткосрочному росту, увеличение доли рынка	Ухудшение показателей деятельности, отсечение убыточного производства, спасение организаций	Масштаб организации

Перечисленные стратегии (умеренного роста, роста, сокращения, сочетания) являются общими. В рамках каждой из них возможен дальнейший выбор конкретных стратегических альтернатив.

Выделяют две группы стратегий:

1. **Стратегии функционирования** — в рамках общего стратегического выбора — «умеренный рост».

Данные стратегии основаны на анализе причин конкурентного преимущества товаров фирмы. Конкурентное преимущество — характеристики, свойства товара, создающие для фирмы превосходства над прямым конкурентом.

Два вида конкурентного преимущества:

- **Внешнее** — отличительные свойства товара, создающие особую ценность для покупателя. Внешнее конкурентное преимущество увеличивает «рыночную силу» фирмы (можно продавать свой товар по более высокой рыночной цене, чем приоритетный конкурент).
- **Внутреннее** — отличительные свойства товара, создающие «ценность для производителя». Внутреннее конкурентное преимущество увеличивает «производительность» фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром (можно добиться себестоимости товара ниже, чем у конкурентов).

Исходя из двух факторов: тип конкурентного преимущества («производительность» / «рыночная сила») и целевого рынка (рынок в целом / его сегмент), выделяют три базовые стратегии функционирования.

1.1. СТРАТЕГИЯ ЛИДЕРСТВА ЗА СЧЕТ ЭКОНОМИИ НА ИЗДЕРЖКАХ

опирается на «производительность».

Реализация: контроль за постоянными расходами, значительные инвестиции в производство, тщательная разработка новых товаров, выпуск простых в изготовлении, стандартизованных товаров, снижение издержек на сбыт и рекламу. Доминирует производство. Цель – максимально снизить издержки (себестоимость) по сравнению с конкурентами.

1.2. СТРАТЕГИЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ опирается на «рыночную силу».

Реализация: дифференциация товаров возможна с помощью формирования определенного имиджа марки, обозначения / признания технологического совершенства товара, внимания к его внешнему виду, послепродажному сервису. Это требует значительных инвестиций в операционный маркетинг (главным образом, в рекламу), организации системы слежения за эволюцией рынка, координации разработки новых товаров (НИОКР), производства и маркетинга. Цель – придать товару такие отличительные свойства, которые были бы важны для покупателя и выделяли бы его среди предложений конкурентов.

1.3. СТРАТЕГИЯ КОНЦЕНТРАЦИИ (СПЕЦИАЛИЗАЦИИ) — концентрация на удовлетворении потребностей одного сегмента без стремления охватить весь рынок.

Реализация: может опираться как на «рыночную силу» (дифференциацию), так и на «производительность» (лидерство по издержкам), но лишь в рамках целевого сегмента рынка. Цель – удовлетворять потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты.

2. Стратегии роста — в рамках общего стратегического выбора — «рост».

2.1. ИНТЕНСИВНЫЙ РОСТ — стратегии роста на базовом рынке.

2.1.1. Стратегия проникновения на рынок — увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках

Способ	Цель	Решения
Развитие первичного спроса	увеличить размер рынка	<ul style="list-style-type: none"> • привлечение новых пользователей товара; • побуждение к более частому употреблению товара; • побуждение к большему разовому потреблению; • поиск новых возможностей использования товаров.
Увеличение доли рынка	привлечь клиентов фирм-конкурентов	<ul style="list-style-type: none"> • активизация продвижения товара; • улучшение свойств, изменение позиционирования товара; • значительное снижение цены; • укрепление / изменение сбытовой сети ; • проведение мероприятий по стимулированию сбыта.
Приобретение рынков	увеличение доли рынка немаркетинговыми средствами	<ul style="list-style-type: none"> покупка фирмы-конкурента; создание совместного предприятия.
Защита своих позиций	поддержание уровня проникновения на рынок	<ul style="list-style-type: none"> • активизация операционного маркетинга; • небольшие улучшения товара и его позиционирование; • защитная стратегия ценообразования; • укрепление сбытовой сети; • усиление / переориентация средств по стимулированию сбыта.
Рационализация рынка	снижение издержек / повышение эффективности операцион-	<ul style="list-style-type: none"> сфокусироваться на самых рентабельных сегментах; обратиться к самым эффективным дистрибуторам; уйти из некоторых сегментов.

	ного маркетинга	
Организация рынка	влияние на уровень экономической эффективности рынка	<ul style="list-style-type: none"> • при поддержке государственных органов установить правила конкурентной борьбы в отрасли; • создать профессиональное объединение (в т.ч. для сбора информации); • заключить соглашение о стабилизации / сокращении производства, цен.

2.1.2. Стратегия развития рынков — увеличить объем продаж имеющихся товаров на новых рынках

Способ	цель	решения
Выделение новых целевых сегментов	адресовать свой товар новым сегментам на том же рынке	изменить позиционирование товара, продавать его другой группе потребителей.
Освоение новых каналов сбыта	продавать товар через другую сеть сбыта	продавать в местах работы, на дом.
Территориальная экспансия	внедриться в другие регионы	<ul style="list-style-type: none"> • продавать через местных торговых посредников; • создать сбытовую сеть из эксклюзивных дистрибуторов.

2.1.3. Стратегии развития через товар — увеличить объем продаж за счет предложения новых или улучшенных товаров на существующих рынках.

Способ	Цель	Решения
Добавление новых свойств товара	увеличить рынок за счет увеличения функций товара	<ul style="list-style-type: none"> • повысить универсальность товара за счет новых функций; • повысить социальную, эмоциональную ценность товара; • повысить удобство пользования товаром.
Расширение ассортимента	разработать новые варианты товара с различным уровнем качества	выпустить товар в новой упаковке; предложить тот же товар в различных формах и содержании.
Обновление ассортимента	восстановление конкурентоспособности устаревших товаров	<ul style="list-style-type: none"> • улучшить эстетические свойства; • внедрить новое поколение товаров; • внедрить экологически (санитарно-гигиенически) модифицированный товар.
Улучшение качества	улучшить выполнение товаром своих функций	<ul style="list-style-type: none"> • определить набор свойств, устраивающий различные группы потребителей; • установить нормы качества по каждому свойству; • реализовать программу полного контроля качества.
Приобретение гаммы товаров	дополнить ассортимент, используя внешние средства	<ul style="list-style-type: none"> • приобрести фирму, выпускающую дополняющие товары; • перепродавать дополняющие товары под своей маркой; • создать совместное предприятие для производства нового товара.
Рационализация ассортимента	снижение издержек производства / сбыта	<ul style="list-style-type: none"> • стандартизировать гамму товаров; • не выпускать второстепенные или низкорентабельные товары; • модифицировать концепцию товара.

2.2. ИНТЕГРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ — стратегия роста в рамках индустриальной цепочки («поставщик ресурсов — производитель конечной продукции — сбытовик») — повышение рентабельности за счет контроля стратегически важных звеньев в цепи производства и продажи товаров:

2.2.1. Стратегия интеграции «назад». Цель — стабилизировать / защитить стратегически важный источник снабжения, контроль качества необходимых ресурсов, доступ к новой технологии, от которой зависит успех товара.

2.2.2. Стратегия интеграции «вперед». Цель – обеспечение контроля над сбытом (франшизная сеть, эксклюзивные дистрибуторы, собственная сбытовая сеть) и изучение пользователей своих товаров.

2.2.3. Стратегия горизонтальной интеграции. Цель – усиление позиций фирмы за счет поглощения / контроля отдельных конкурентов.

2.3. ДИВЕРСИФИКАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ – стратегии роста через диверсификацию: *выход фирмы в новые сферы деятельности, новые рынки в том случае, если существующее производство исчерпало возможности для роста, повышения рентабельности, либо фирма проигрывает конкурентную борьбу, либо базовый рынок находится в стадии спада.*

2.3.1. Стратегия концентрической диверсификации. Суть – освоение новых видов деятельности, дополняющих существующие в технологическом и/или коммерческом плане. Цель – добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок.

2.3.2. Стратегия чистой диверсификации. Суть – освоение новых видов деятельности, не связанных с традиционным профилем фирмы ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Цель – обновление портфеля рынков товара.

Существуют важные ограничения чистой диверсификации:

- ⇒ сложность и огромный риск;
- ⇒ необходимость значительных кадровых и финансовых ресурсов;
- ⇒ наличие хотя бы одной общей точки между новым и базовым видами деятельности (часть рынка, технология, производственного процесса, фирменной культуры / стиля управления).

Итог работы — перечень выбранных, исходя из миссии и системы целей, стратегических альтернатив по схеме:

1. Общая стратегия. Обоснование причин выбора.
2. Конкретные стратегии.

2.1. Стратегии функционирования. Тип конкурентного преимущества. Цели. Реализация.

2.2. Стратегии роста. Выбранная альтернатива. Способы реализации. Цели. Используемые средства.

Критерии оценки определения стратегии.

1. Соответствие целям.
2. Соответствием возможностям организации (кадровым, технологическим, финансовым, организационным).
3. Реализуемость.
4. Оптимальность.

6.3.4.3. Темы и задания для мелкогрупповых/индивидуальных занятий

Мелкогрупповые/индивидуальные занятия по дисциплине учебным планом не предусмотрены.

6.3.4.4. Типовые темы и задания контрольных работ (контрольного урока)

Контрольная работа в учебном процессе не используется.

6.3.4.5. Тестовые задания

Тестовые задания включены в фонд оценочных средств. Используются тестовые задания в форме выбор одного, двух и более правильных ответов из предложенных, установление соответствия (последовательности), кейс-задания.

6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и владений, характеризующие этапы формирования компетенций

1. Нормативно-методическое обеспечение текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в соответствии с локальными актами вуза.

Конкретные формы и процедуры текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине отражены в 4 разделе «Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий».

Анализ и мониторинг промежуточной аттестации отражен в сборнике статистических материалов: «Итоги зимней (летней) зачетно-экзаменационной сессии».

2. Для подготовки к промежуточной аттестации рекомендуется пользоваться фондом оценочных средств:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы (см. п. 6.1);
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания (см. п. 6.2);
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (см. п. 6.3).

3. Требования к прохождению промежуточной аттестации зачет. Обучающийся должен:

- принимать участие в семинарских занятиях;
- своевременно и качественно выполнять практические работы;
- своевременно выполнять самостоятельные задания;
- пройти промежуточное тестирование.

4. Во время промежуточной аттестации используются:

- бланки билетов (установленного образца);
- список теоретических вопросов и база практических заданий, выносимых на зачет;
- описание шкал оценивания;
- справочные, методические и иные материалы.

1. Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья фонды оценочных средств адаптированы за счет использования специализированного оборудования для инклюзивного обучения. Форма проведения текущей и итоговой аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т. п.). При необходимости студенту-инвалиду предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете.

7. ПЕРЕЧЕНЬ ПЕЧАТНЫХ И ЭЛЕКТРОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. Печатные и (или) электронные образовательные ресурсы¹

¹ Обеспечение обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья печатными и электронными образовательными ресурсами осуществляется в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

- 1.
- 2.
- 3.

7.2. Информационные ресурсы

7.2.1. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Базы данных:

«Киберленинка» Научная электронная библиотека.– Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>

Научная электронная библиотека E-library .– Режим доступа: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>

Национальная электронная библиотека – Режим доступа:<http://xn--90ax2c.xn--plai/>

ЭБС «Лань» – Режим доступа:<http://e.lanbook.com>

ЭБС «Руконт» -- Режим доступа: <http://rucont.ru>

Информационные справочные системы:

Консультант+

7.2.2. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

www.cfin.ru – сайт «Корпоративный менеджмент»

www.sostav.ru – сайт о рекламе, маркетинге, PR.

<http://firstedu.ru/zhurnaly/problemy-teorii-i-praktiki-upravleniya/> – официальный сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»

[https://www.meyriz.ru/-](https://www.meyriz.ru/) официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»

<https://www.vopreco.ru/jour> – официальный сайт журнала «Вопросы экономики»

www.nkor.ru – официальный сайт журнала «Некоммерческие организации в России»

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Комплексное изучение студентами учебной дисциплины «Менеджмент» предполагает: овладение материалами лекций, учебной и дополнительной литературы, указанными в рабочей программе дисциплины; творческую работу студентов в ходе проведения семинарских (практических, индивидуальных) занятий, а также систематическое выполнение тестовых и иных заданий для самостоятельной работы студентов.

В ходе лекций раскрываются основные вопросы в рамках рассматриваемой темы, делаются акценты на наиболее сложные и интересные положения изучаемого материала, которые должны быть приняты студентами во внимание. Основой для подготовки студента к семинарским занятиям являются лекции и издания, рекомендемые преподавателем (см. п. 6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности...).

Основной целью семинарских занятий является контроль за степенью усвоения пройденного материала и ходом выполнения студентами самостоятельной работы, обсуждение наиболее сложных и спорных вопросов в рамках темы семинарского занятия. При обсуждении на семинарах сложных и дискуссионных вопросов и проблем использу-

зуются методики интерактивных форм обучения («Займи позицию», ПОПС-формула, «Дискуссия в стиле телевизионного ток-шоу», дебаты и т.д.), что позволяет погружать студентов в реальную атмосферу делового сотрудничества по разрешению проблем, оптимальную для выработки умений и владений.

Для успешной подготовки к семинарским занятиям студенты в обязательном порядке, кроме рекомендуемой к изучению литературы, электронных изданий и интернет-ресурсов, должны использовать публикации по изучаемой теме в журналах: «Проблемы теории и практики управления», «Менеджмент в России и за рубежом»; «Вопросы экономики»; «Некоммерческие организации в России».

Основной целью практических занятий является отработка профессиональных умений и навыков. В зависимости от содержания практического занятия могут быть использованы методики интерактивных форм обучения. Основное отличие активных и интерактивных упражнений и заданий в том, что они направлены не только и не столько на закрепление уже изученного материала, сколько на изучение нового.

Для выполнения заданий самостоятельной работы в письменной форме по темам №№ 1-9 студенты, кроме рекомендуемой к изучению литературы, электронных изданий и интернет-ресурсов, должны использовать публикации по изучаемой теме в журналах: «Проблемы теории и практики управления», «Менеджмент в России и за рубежом»; «Вопросы экономики»; «Некоммерческие организации в России» (задания для самостоятельной работы см. в Разделе 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине).

Предусмотрено проведение индивидуальной работы (консультаций) со студентами в ходе изучения материала данной дисциплины.

Выбор методов обучения для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья определяется с учетом особенностей восприятия ими учебной информации, содержания обучения, методического и материально-технического обеспечения. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создания комфортного психологического климата в студенческой группе.

Таблица 14

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Виды контроля
Аттестация в рамках текущего контроля	Средство обеспечения обратной связи в учебном процессе, форма оценки качества освоения образовательных программ, выполнения учебного плана и графика учебного процесса в период обучения студентов.	Текущий (аттестация)
Доклад	Средство оценки навыком публичного выступления по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.	Текущий (в рамках самостоятельной работы и семинара)
Зачет	Формы отчетности студента, определяемые учебным планом. Зачеты служат формой проверки качества выполнения студентами учебных работ, усвоения учебного материала практических и семинарских занятий.	Итоговый
Конспекты	Вид письменной работы для закрепления и	Текущий (в рамках

	проверки знаний, основанный на умении «свертывать информацию», выделять главное.	лекционных занятия или сам. работы)
Практическая работа	Оценочное средство для закрепления теоретических знаний и отработки навыков и умений, способности применять знания при решении конкретных задач.	Текущий (в рамках практического занятия, сам. работы)
Дискуссия	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.	Текущий (в рамках семинара)
Семинар	Один из основных методов обсуждения учебного материала и инструмента оценки степени его усвоения. Семинары проводятся по наиболее сложным вопросам (темам, разделам) учебной программы с целью углубленного изучения дисциплины, привития студентам навыков самостоятельного поиска и анализа информации, формирования и развития научного мышления, умения активно участвовать в творческой дискуссии, делать выводы, аргументировано излагать и отстаивать свое мнение.	Текущий
Ситуационные задания	Задания, выполняемые студентами по результатам пройденной теории, включающие в себя не вопрос – ответ, а описание осмыслинного отношения к полученной теории, т.е. рефлексии, либо применении данных теоретических знаний на практике.	Текущий (в рамках практического занятия, семинара или сам. работы)
Собеседование	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Текущий (в рамках лекции, аттестации), промежуточный (часть аттестации)
Тест	Система стандартизованных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Промежуточный

9. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, НЕОБХОДИМОГО ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Учебные аудитории для проведения учебных занятий по дисциплине оснащены оборудованием (учебная мебель) и техническими средствами обучения (компьютерная техника, мультимедийное оборудование, проводной интернет).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду института.

– лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение: Microsoft Windows, Microsoft Office 2007, Google Chrome, Internet Explorer

Лист изменений в рабочую программу дисциплины

В рабочую программу дисциплины внесены следующие изменения и дополнения:

Учебный год	Реквизиты протокола Ученого совета	Номер раздела, подраздела	Содержание изменений и дополнений
2024/25	Протокол №11 от 27.05.2024		Безизменений
2025/26	Протокол № 8 от 26.05.2025		Без изменений

Учебное издание

Автор-составитель
Андрей Владимирович **Штолер**

МЕНЕДЖМЕНТ
Рабочая программа дисциплины

программа бакалавриата
«Документационное обеспечение управления»
по направлению подготовки
46.03.02 Документоведение и архивоведение
квалификация: бакалавр

Печатается в авторской редакции

*Подписано к печати
Формат 60x84/16
Заказ*

*Объем п. л.
Тираж 100 экз.*

Челябинский государственный институт культуры
454091, Челябинск, ул. Орджоникидзе, 36а
Отпечатано в типографии ЧГИК. Ризограф