

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

**И.о. декана экономического факультета**  
**д.э.н., профессор Кусакина О.Н.**

**« 24 » мая 2022 г.**

**Рабочая программа дисциплины**

**Б1.О.10 Менеджмент**

Шифр и наименование дисциплины по учебному плану

**38.03.01 Экономика**

Код и наименование направления подготовки

**Мировая экономика**

Наименование профиля подготовки

**бакалавр**

Квалификация выпускника

**Очная**

Форма обучения

**2022**

год набора на ОП

**Ставрополь, 2022**

## 1. Цель дисциплины

Целью освоения дисциплины «Менеджмент» является изучение студентами теории и практики, способов и инструментов управления организацией, а также приобретение необходимых навыков по формированию системы управления организацией, управлению поведением людей в их совместной деятельности, а также овладение навыками работы менеджера, связанными с выработкой, реализацией и контролем исполнения управленческих решений на предприятиях.

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции*	Код(ы) и наименование (ия) индикатора(ов) достижения компетенций**	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
<b>УК-6</b> Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	<b>УК-6.1</b> Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	<i>Знания:</i> содержания основных процессов менеджмента, законов управленческой деятельности, моделей управления организацией, типов организационных структур и особенностей их функционирования; ключевые положений, сформулированные в зарубежных и отечественных школах менеджмента.
		<i>Умения:</i> анализировать функционирование подразделений организации, находить ошибки в деятельности организаций и субъектов управления, выявлять их причины; пользуясь критериями оптимальности, разрешать проблемные ситуации в сфере управления организацией и персоналом;
		<i>Навыки и/или трудовые действия:</i> анализа основных проблем управления организацией, планирования и прогнозирования социальных процессов, владение методами управления временем при выполнении конкретных задач при достижении поставленных целей
<b>ОПК-4</b> Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	<b>ОПК-4.3</b> Разрабатывает варианты управленческих решений и обосновывать их выбор с учетом критериев экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий	<i>Знания:</i> основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, лидерства и управления конфликтами. В/03.6 Зн.7 Менеджмент и стратегическое планирование (08.039)
		<i>Умения:</i> ставить цели и формулировать задачи для выполнения профессиональных функций; систематизировать и обобщать информацию по вопросам менеджмента организации; анализировать влияние внешней и внутренней среды на деятельность организации; разрабатывать предложения по совершенствованию организационной структуры управления
		<i>Навыки:</i> разработки вариантов управленческих решений и обоснование их выбора с учетом критериев экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий для организации

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.О.10 «Менеджмент» является дисциплиной обязательной части программы бакалавриата.

Изучение дисциплины осуществляется:

– для студентов очной формы обучения – в 1 семестре.

Для освоения дисциплины «Менеджмент» студенты используют знания, умения и навыки, сформированные в процессе получения полного среднего образования.

Освоение дисциплины «Менеджмент» является необходимой основой для последующего изучения следующих дисциплин:

- Психология профессионально-личностного развития;
- Оценка и анализ рисков;
- Контроллинг и т.д.

### 4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины «Менеджмент» в соответствии с рабочим учебным планом и ее распределение по видам работ представлены ниже.

#### Очная форма обучения

Се- местр	Трудоем- кость час/з.е.	Контактная работа с преподавателем, час			Самостоя- тельная ра- бота, час	Контроль, час	Форма проме- жуточной атте- стации (форма контроля)
		лек- ции	практические занятия	лаборатор- ные занятия			
1	144/4	18	36		54	36	Экзамен
в т.ч. часов: <i>в интерактивной форме</i>		4	8				
<i>практической подго- товки (при наличии)</i>							

Се- местр	Трудоем- кость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифферен- цированный зачет	Консульта- ции перед эк- заменом	Экзамен
1	144/4	-	-	-	-	2	0,25

Заочная и очно-заочная формы обучения не реализуются

### 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

#### Очная форма обучения

№ пп	Темы (и/или разделы) дисциплины	Количество часов					Формы текущего контроля успеваемости и промежу- точной аттестации	Оценочное средство про- верки результатов дости- жения индикаторов компе- тенций**	Код индикаторов достиже- ния компетенций
		Всего	Лекции	Семинар- ские за- нятия		Самостоятельная работа			
				Практические	Лабораторные				
1	Сущность и характерные черты современного менедж- мента	12	2	4		6	Колло- квиум, те- сты, кейс- задачи	КТ № 1	УК-6.1 ОПК-4.3

№ пп	Темы (и/или разделы) дисциплины	Количество часов					Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций**	Код индикаторов достижения компетенций
		Всего	Лекции	Семинарские занятия		Самостоятельная работа			
				Практические	Лабораторные				
2	Исторические тенденции становления и развития менеджмента	12	2	4		6	Коллоквиум, тесты, кейс-задачи	КТ № 1	УК-6.1 ОПК-4.3
3	Организация и ее система управления	12	2	4		6	Коллоквиум, тесты, кейс-задачи	КТ № 1	УК-6.1 ОПК-4.3
4	Внутренняя и внешняя среда организации	12	2	4		6	Коллоквиум, тесты, кейс-задачи	КТ № 2	УК-6.1 ОПК-4.3
5	Планирование в организации Миссия и цели в организации	12	2	4		6	Коллоквиум, тесты, кейс-задачи	КТ № 2	УК-6.1 ОПК-4.3
6	Мотивация и стимулирование труда персонала	12	2	4		6	Коллоквиум, тесты, кейс-задачи	КТ № 2	УК-6.1 ОПК-4.3
7	Руководство организацией: власть и лидерство, стили руководства	12	2	4		6	Коллоквиум, тесты, кейс-задачи	КТ № 3	УК-6.1 ОПК-4.3
8	Контроль и коммуникации как функции менеджмента	12	2	4		6	Коллоквиум, тесты, кейс-задачи	КТ № 3	УК-6.1 ОПК-4.3
9	Процесс разработки и принятия управленческих решений	12	2	4		6	Коллоквиум, тесты, кейс-задачи	КТ № 3	УК-6.1 ОПК-4.3
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>36</b>				<b>36</b>	<b>Экзамен</b>		УК-6.1 ОПК-4.3
	<b>Итого</b>	<b>144</b>	<b>18</b>	<b>36</b>		<b>90</b>			

\*\* Оценочное средство выбирается из таблицы «Оценочные средства результатов обучения» шаблона ФОС

### 5.1. Лекционный курс с указанием видов интерактивной формы проведения занятий\*

Тема лекции (и/или наименование раздела) (вид интерактивной формы проведения занятий) / (практическая подготовка)	Содержание темы (и/или раздела)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка		
		очная форма	очно-заочная форма	заочная форма
1. Сущность и характерные черты современного менеджмента	Понятие, принципы и содержание менеджмента. Субъект и объект, цели и задачи менеджмента. Методы и функции менеджмента. Виды менеджмента. Менеджмент высшего, среднего и нижнего звена. Особенности управленческой деятельности.	2/-/-		
2. Исторические тенденции становления и развития менеджмента	Научные школы менеджмента. Школа научного менеджмента, тейлоризм. Административно-функциональная (классическая) школа. Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Количественная школа управления. Основные подходы в менеджменте. Процессный подход. Системный подход. Ситуационный подход.	2/-/-		
3. Организация и ее система управления	Понятие организации и ее основные характеристики. Цели и задачи организации. Взаимосвязь внутренних элементов предприятия. Общие характеристики организации. Внутренняя и внешняя среда организации. Структура организации. Жизненный цикл организации. Организационно-правовые формы организаций. Организационные структуры управления	2/-/-		
4. Внутренняя и внешняя среда организации (Лекция с разбором конкретных ситуаций) (практическая подготовка)	Организационная среда фирмы. Анализ внешней среды. Основные элементы микроокружения организации. Факторы косвенного воздействия (макроокружения) на организацию. Анализ внутренней среды организации. Методы анализа среды: ПЭСТ и СВOT анализы.	2/-/-		
5. Планирование, миссия и целеполагание в организации (Лекция с разбором конкретных ситуаций) (практическая подготовка)	Сущность прогнозирования. Планирование как основная функция управления. Взаимосвязь планирования и управления производственной деятельностью предприятия. Ключевые компоненты организационного планирования. Виды планирования и типы планов. Процедура разработки комплексного плана предприятия. Этапы планирования. Методы планирования. Миссия организации: понятие, значение, принципы и факторы, лежащие в основе ее определения. Миссия некоммерческих и малых организаций. Формулирование целей организации. Типы и иерархия целей организации.	2/2/-		

6. Мотивация и стимулирование труда персонала	Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности. Теории мотивации, взаимосвязь и значение в управлении персоналом. Сущность и типология мотивации трудовой деятельности. Понятие и виды стимулов. Потребительский бюджет и минимальная заработная плата. Государственное регулирование оплаты труда. Организация оплаты труда на предприятии. Формы и системы оплаты труда.	2/2/-		
7. Руководство организацией: власть и лидерство, стили руководства.	Власть и влияние. Виды власти: власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; власть примера; законная власть; экспертная власть. Балансирование власти руководителей и подчиненных. Теории лидерства. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон. Отличие руководителя от лидера. Стили руководства в управлении.	2/-/-		
8. Контроль и коммуникации как функции менеджмента	Роль и сущность функции контроля в системе менеджмента организации: основополагающие понятия, принципы, цели и функции. Организация и осуществление процесса контроля. Регулирование как способ осуществления контроля. Понятие управленческих коммуникаций. Функции коммуникации. Коммуникации между организацией и внешней средой. Коммуникационный процесс внутри организации. Виды и роли организационных коммуникаций. Коммуникационные каналы, их емкость. Формальные и неформальные коммуникации в организациях. Командные коммуникации. Коммуникационные сети. Проблемы построения эффективной коммуникации и их преодоление. Роль информационных технологий в управленческих коммуникациях. Вопросы коммуникации в глобальных организациях. Эксплицитная и имплицитная коммуникация	2/-/-		
9. Процесс разработки и принятия управленческих решений	Понятие и процесс разработки управленческого решения. Методология управленческого решения. Методы разработки управленческих решений. Типы управленческих решений: критерии, преимущества и недостатки. Основные этапы и критерии принятия управленческих решений. Основные признаки, характеризующие решения. Методология принятия управленческих решений. Классификация методов выявления альтернатив. Техника проведения мозгового штурма	2/-/-		
<b>Итого</b>		<b>18/4/-</b>		

**5.2. Семинарские (практические, лабораторные) занятия с указанием видов проведения занятий в интерактивной форме\***

Наименование раздела дисциплины	Формы проведения и темы занятий (вид интерактивной формы проведения занятий)/(практическая подготовка)	Всего часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка					
		очная форма		очно-заочная форма		заочная форма	
		прак	лаб	прак	лаб	прак	лаб
1. Сущность и характерные черты современные черты современного менеджмента	<u>Практическое занятие</u> Функции менеджмента	2/-/-					
	<u>Практическое занятие.</u> Методы и модели в менеджменте	2/-/-					
2. Исторические тенденции становления и развития менеджмента	<u>Практическое занятие.</u> Развитие менеджмента в России	2/-/-					
	<u>Практическое занятие.</u> Практическое применение подходов в менеджменте	2/2/-					
3. Организация и ее система управления	<u>Практическое занятие.</u> Построение организационных структур управления	1/-/-					
	Контрольная точка № 1	1/-/-					
4. Внутренняя и внешняя среда организации	<u>Кейс- задания</u> Практика применения метода SWOT-анализа	2/2/-					
	<u>Практическое занятие.</u> Классификация и типы стратегий организации	2/-/-					
5. Планирование, миссия и цели в организации	<u>Кейс- задания</u> Целевое проектирование организаций. Практика применения метода «дерева целей».	2/2/-					
	<u>Практическое занятие</u> Методы планирования	2/-/-					
6. Мотивация и стимулирование труда персонала	<u>Кейс- задания</u> Организация оплаты труда на предприятии	1/-/-					
	Контрольная точка № 2	1/-/-					

7. Руководство организацией: власть и лидерство, стили руководства.	Практическое занятие Стили управления в организации	2/2/-					
	Практическое занятие Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя	2/-/-					
8. Контроль и коммуникации как функция менеджмента	Практическое занятие. Организация и осуществление процесса контроля.	2/-/-					
	Практическое занятие Проблемы построения эффективной коммуникации и их преодоление	2/-/-					
9. Процесс разработки и принятия управленческих решений	Практическое занятие. Методология принятия управленческих решений	1/-/-					
	Контрольная точка № 3	1/-/-					
	Контрольная работа по всем темам дисциплины						
		<b>36/8/-</b>					

### 5.3. Курсовой проект (работа) учебным планом не предусмотрен

### 5.4. Самостоятельная работа обучающегося

Виды самостоятельной работы	Очная форма, часов		Очно-заочная форма, часов		Заочная форма, часов	
	к текущему контролю	к промежуточной аттестации	к текущему контролю	к промежуточной аттестации	к текущему контролю	к промежуточной аттестации
Изучение литературы по дисциплине	22	-				
Подготовка к собеседованиям	8	-				
Подготовка реферата, доклада, статьи, презентации и т.д.	12	-				
Подготовка к практическим занятиям в интерактивной форме	6					
Подготовка к контрольным точкам в виде контрольных работ	6	-				
Подготовка к контрольной работе по всем темам дисциплины	-	-				
Подготовка к экзамену	-	36				
<b>ИТОГО</b>	<b>54</b>	<b>36</b>				



## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Менеджмент» размещено в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступно для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета. Учебно-методическое обеспечение включает:

1. Рабочую программу дисциплины «Менеджмент».
2. Методические рекомендации по освоению дисциплины «Менеджмент».
3. Методические рекомендации для организации самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Менеджмент».
4. Методические рекомендации по написанию реферата.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ п/п	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)		
		основная (из п.8 РПД)	дополнительная (из п.8 РПД)	интернет-ресурсы (из п.9 РПД)
1	Сущность и характерные черты современного менеджмента	2,3,5,9	1,4,5,8	1,2,3,4,5
2	Исторические тенденции становления и развития менеджмента	2,3,6,7	2,3,6,10	1,2,3,4,5
3	Организация и ее система управления	1,2,8,9	1,3,4,7	1,2,3,4,5
4	Внутренняя и внешняя среда организации	2,3,5,7	1,4,5,8	1,2,3,4,5
5	Планирование в организации Миссия и цели в организации	1,2,6,9	4,5,6,11	1,2,3,4,5
6	Мотивация и стимулирование труда персонала	1,3,4,10	1,4,5,9	1,2,3,4,5
7	Руководство организацией: власть и лидерство, стили руководства	2,3,5,9	2,3,6,10	1,2,3,4,5
8	Контроль коммуникации как функции менеджмента	2,3,6,7	1,3,4,7	1,2,3,4,5
9	Процесс разработки и принятия управленческих решений	1,2,8,9	1,4,5,8	1,2,3,4,5

**7. Фонд оценочных средств (оценочных материалов) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Менеджмент»**

**7.1. Перечень индикаторов компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

**Очная форма обучения**

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	Семестры							
		1	2	3	4	5	6	7	8
<b>УК-6.1</b> Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	Менеджмент	x							
	Психология профессионально-личностного развития		x						
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы								x
<b>ОПК-4.3</b> Разрабатывает варианты управленческих решений и обосновывать их выбор с учетом критериев экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий	Менеджмент	x							
	Оценка и анализ рисков						x		
	Контроллинг							x	
	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена								x
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы								x

**7.2. Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Оценка знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Менеджмент» проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по её корректировке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания индивидуальной помощи обучающемуся.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Менеджмент» проводится в виде *экзамена*.

За знания, умения и навыки, приобретенные студентами в период их обучения, выставляются оценки «ЗАЧТЕНО», «НЕ ЗАЧТЕНО». (или «ОТЛИЧНО», «ХОРОШО», «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» для дифференцированного зачета/экзамена)

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в университете применяется балльно-рейтинговая система оценки качества освоения образовательной программы. Оценка проводится при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций обучающихся. Рейтинговая оценка знаний является интегрированным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков студентов по дисциплине.

## Состав балльно-рейтинговой оценки студентов очной форме обучения

Для студентов **очной форме обучения** знания по осваиваемым компетенциям формируются на лекционных и практических занятиях, а также в процессе самостоятельной подготовки.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций***	Максимальное количество баллов
Контрольная точка № 1	коллоквиум	6
	тесты	6
	кейс-задача	8
Контрольная точка № 2	коллоквиум	6
	тесты	6
	кейс-задача	8
Контрольная точка № 3	коллоквиум	6
	тесты	6
	кейс-задача	8
Сумма баллов по итогам текущего и промежуточного контроля		<b>60</b>
Активность на лекционных занятиях		10
Результативность работы на практических занятиях		15
Поощрительные баллы (написание статей, участие в конкурсах, победы на олимпиадах, выступления на конференциях и т.д.)		15
<b>Итого</b>		<b>100</b>

\*\*\* Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций – совпадает с теми, что даны в п. 5.1.

### Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций

Рейтинговая оценка знаний при проведении текущего контроля успеваемости **на контрольных точках** позволяет обучающемуся набрать **до 60 баллов**. Знания, умения и навыки по формируемым компетенциям оцениваются по результатам выполнения письменной контрольной работы (контрольная точка), которая включает теоретический вопрос (оценка знаний) и практико-ориентированные задания (оценка умений и навыков).

#### Критерии оценки ответа на теоретический вопрос (знания):

**6 баллов** – при полном знании и понимании содержания раздела, отсутствии ошибок, неточностей, демонстрации студентом системных знаний и глубокого понимания закономерностей; при проявлении студентом умения самостоятельно и творчески мыслить;

**5-4 балла** – при полном содержательном ответе, отсутствии ошибок в изложении материала и при наличии не более четырех неточностей;

**3-2 балла** – показано понимание, но неполное знание вопроса, недостаточное умение формулировать свои знания по данному разделу;

**2-1 балл** – при несоответствии ответа, либо при представлении только плана ответа;

**0 баллов** – при полном отсутствии текста (ответа), имеющего отношение к вопросу.

#### Критерии оценки ответов на тесты (знания):

60-65% правильных ответов – **1 балл**,

66-70% правильных ответов – **2 балла**,

71-75% правильных ответов – **3 балла**,

76-80% правильных ответов – **4 баллов**,

81-85% правильных ответов – **5 баллов**,  
86-100% правильных ответов – **6 баллов**.

### ***Оценивание кейс-задачи***

**6 баллов.** При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

**4-5 баллов.** При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

**2-3 балла.** При выполнении задания возникли затруднения, получен верный ответ. Сделаны неправильные выводы.

**1 балл.** Задание выполнено, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

**0 баллов.** Задание не выполнено.

### ***Критерии оценки работы студента на практических занятиях***

Результативность работы на практических занятиях оценивается преподавателем по результатам собеседований, активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме, и качеству выполнения письменных заданий (тестирование, решение практико-ориентированных задач) по дисциплине.

#### ***Собеседование, тестирование (оценка знаний – макс 3 балла)***

**3 балла** – за оцененные на «отлично» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 80% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины;

**2,5 балла** – за оцененные на «хорошо» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 70% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины;

**2 балла** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 50% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

**1,5 балла** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 40% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

**1 балл** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 30% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

#### ***Выполнение заданий на практических работах (оценка умений – макс 5 баллов)***

**5 баллов** – за оцененное на «отлично» выполнение практических заданий по всем темам дисциплины, т.е. практические задания выполнены правильно, аккуратно и в установленные преподавателем сроки;

**4 балла** – за оцененное на «хорошо» выполнение практических заданий по всем темам дисциплины, практические задания выполнены правильно, аккуратно, но с нарушением установленных преподавателем сроков;

**3 балла** – за оцененное на «удовлетворительно» выполнение практических заданий по всем темам дисциплины, практические задания выполнены с незначительными ошибками, не аккуратно, с нарушением установленных преподавателем сроков;

**2 балла** – за оцененное на «удовлетворительно» выполнение практических заданий по всем темам дисциплины, т.е. практические задания выполнены с существенными ошибками, не аккуратно, с нарушением установленных преподавателем сроков;

**1 балл** – за оцененное на «удовлетворительно» выполнение практических заданий по всем темам дисциплины, т.е. выполнены не все практические, а выполненные имеют существенные ошибки, не сданы преподавателю в установленные сроки.

#### ***Выполнение творческих заданий на практических занятиях, проводимых в интерактивных формах (оценка навыков – макс 7 баллов)***

**7 баллов** Творческое задание выполнено в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задания, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом и в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

**6 баллов** Творческое задание выполнено в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задания, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задание выполнено нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

**5 баллов** Творческое задание выполнено с задержкой. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм решения задания, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задание выполнено нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

**4 балла** Творческое задание выполнено с задержкой. Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задание выполнено не полностью или в общем виде.

**3 балла** Творческое задание выполнено с задержкой и не совсем правильно. В логическом рассуждении есть существенные ошибки, допущенные в выборе формул или в математических расчетах; задание выполнено не полностью или в общем виде.

**2 балла** Творческое задание выполнено частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

**1 балл** Творческое задание выполнено неправильно и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

**0 баллов.** Творческое задание выполнено неправильно.

Критерии оценки написания статей, участие в конкурсах, победы на олимпиадах, выступления на конференциях и т.д.) (максимум 15 баллов)

- актуальность замысла – **3 баллов**,
- соответствие цели и задач проблеме – **3 баллов**,
- наличие исследовательской и экспериментальной части, целесообразность выводов – **7 баллов**,
- уровень оформления – **2 балла**.

### **Состав балльно-рейтинговой оценки студентов заочной формы обучения**

Результат текущего контроля для студентов **заочной формы обучения** складывается из оценки результатов обучения по всем разделам дисциплины и включает контрольную работу (домашней) (**максимум 30 баллов**), контрольную точку в виде контрольной работы (аудиторной) по всем разделам дисциплины (**максимум 30 баллов**), посещение лекций (**максимум 10 баллов**), результативность работы на практических занятиях (**максимум 15 баллов**), поощрительные баллы (**максимум 15 баллов**).

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

<b>№ контрольной точки</b>	<b>Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций***</b>	<b>Максимальное количество баллов</b>
1.	Контрольная точка по всем темам дисциплины (аудиторная)	30
2.	Контрольная работа (домашняя)	30
<b>Сумма баллов по итогам текущего контроля</b>		<b>60</b>
Активность на лекционных занятиях		10
Результативность работы на практических занятиях		15
Поощрительные баллы (написание статей, участие в конкурсах, победы на олимпиадах, выступления на конференциях и т.д.)		15
<b>Итого</b>		<b>100</b>

\*\*\* Оценочное средство результатов достижения компетенций – совпадает с теми, что даны в п. 5.1.

### **Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций**

Результат текущего контроля для студентов **очной формы обучения** складывается из оценки результатов обучения по всем разделам дисциплины и включает контрольную точку в виде контрольной работы (аудиторной) по всем разделам дисциплины (**маx 60 баллов**), посещение лекций (**маx 10 баллов**), результативность работы на практических занятиях (**маx 15 баллов**), поощрительные баллы за подготовку статьи или реферата с презентацией (**маx 5 баллов**).

#### Критерии оценки посещения и работы на лекционных занятиях (маx 10 баллов)

**10 баллов** – студент посетил все лекции, активно работал на них в полном соответствии с требованиями преподавателя.

**-1 балл** – за каждый пропуск лекций или замечание преподавателя по поводу отсутствия активного участия обучающегося в восприятии и обсуждении рассматриваемых вопросов.

#### Критерии оценки работы студента на практических занятиях

Результативность работы на практических занятиях оценивается преподавателем по результатам собеседований, активности участия в занятиях, проводимых в интерактивной форме, и качеству выполнения письменных заданий (тестирование, технологический диктант) по дисциплине.

##### *Собеседование, тестирование, (оценка знаний – маx 3 балла)*

**3 балла** – за оцененные на «отлично» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 80% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины;

**2,5 балла** – за оцененные на «хорошо» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 70% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины;

**2 балла** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы диктанты и наличие 50% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

**1,5 балла** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 40% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

**1 балл** – за оцененные на «удовлетворительно» ответы на поставленные преподавателем вопросы и наличие 30% правильных ответов на тестовые задания по всем темам дисциплины.

##### *Выполнение заданий на практических работах (оценка умений – маx 5 баллов)*

**5 баллов** – за оцененное на «отлично» выполнение практических заданий по всем темам дисциплины, т.е. практические задания выполнены правильно, аккуратно и в установленные преподавателем сроки;

**4 балла** – за оцененное на «хорошо» выполнение практических заданий по всем темам дисциплины, практические задания выполнены правильно, аккуратно, но с нарушением установленных преподавателем сроков;

**3 балла** - за оцененное на «удовлетворительно» выполнение практических заданий по всем темам дисциплины, практические задания выполнены с незначительными ошибками, не аккуратно, с нарушением установленных преподавателем сроков;

**2 балла** - за оцененное на «удовлетворительно» выполнение практических заданий по всем темам дисциплины, т.е. практические задания выполнены с существенными ошибками, не аккуратно, с нарушением установленных преподавателем сроков;

**1 балл** - за оцененное на «удовлетворительно» выполнение практических заданий по всем темам дисциплины, т.е. выполнены не все практические, а выполненные имеют существенные ошибки, не сданы преподавателю в установленные сроки.

**Выполнение творческого задания или решение практико-ориентированных задач на практическом занятии, проводимом в интерактивной форме (оценка навыков – маx 7 баллов)**

**7 баллов** Задание выполнено в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задания, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом и в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

**6 баллов** Задание выполнено в обозначенный преподавателем срок. Составлен правильный алгоритм решения задания, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задание выполнено нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

**5 баллов** Задание выполнено с задержкой. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы. Составлен правильный алгоритм решения задания, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задание выполнено нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.

**4 балла** Задание выполнено с задержкой. Задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задание выполнено не полностью или в общем виде.

**3 балла** Задание выполнено с задержкой и не совсем правильно. В логическом рассуждении есть существенные ошибки, допущенные в выборе формул или в математических расчетах; задание выполнено не полностью или в общем виде.

**2 балла** Задание выполнено частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

**1 балл** Задание выполнено неправильно и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов

**0 баллов.** Задание выполнено неправильно.

Рейтинговая оценка знаний при проведении текущего контроля успеваемости **на контрольной работе (аудиторной) по всем темам дисциплины** включает 2 теоретических вопроса (оценка знаний – мах 20 баллов) и практико-ориентированные задания (оценка умений и навыков – мах 40 баллов).

Критерии оценки ответа на 1 теоретический вопрос (знания):

**10-9 баллов** – при полном знании и понимании содержания раздела, отсутствии ошибок, неточностей, демонстрации студентом системных знаний и глубокого понимания закономерностей; при проявлении студентом умения самостоятельно и творчески мыслить;

**8-7 балла** – при полном содержательном ответе, отсутствии ошибок в изложении материала и при наличии не более четырех неточностей;

**6-5 балла** – показано понимание, но неполное знание вопроса, недостаточное умение формулировать свои знания по данному разделу;

**4-3 балла** – при несоответствии ответа, либо при представлении только плана ответа;

**2-1 балл** – при полном несоответствии всем критериям;

**0 баллов** – при полном отсутствии текста (ответа), имеющего отношение к вопросу.

**Практико-ориентированные задания**, направленные на использование приобретенных знаний и умений в практической деятельности.

**а) репродуктивного уровня (умения)**, позволяющие оценивать и диагностировать способность обучающегося применять имеющиеся знания при решении профессиональных задач;

Критерии оценки

**8-7 баллов.** При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

**6-5 баллов.** Задание выполнено в целом верно, но допущены незначительные ошибки, не искажающие выводы.

**4-2 балла.** Задание выполнено, но допущены ошибки, искажающие выводы.

**1-0 баллов.** Задание не выполнено.

**б) реконструктивного уровня (умения, навыки)**, позволяющие оценивать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;

Критерии оценки

**12-11 баллов.** При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

**10-8 баллов.** При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

**7-5 баллов.** При выполнении задания возникли затруднения, получен верный ответ. Сделаны неправильные выводы.

**4-2 балла.** Задание выполнено, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

**1-0 баллов.** Задание не выполнено.

**в) творческого уровня (навыки),** позволяющие оценивать способность обучающегося интегрировать знания различных областей при решении профессиональных задач, аргументировать собственную точку зрения.

#### Критерии оценки

**20-18 баллов.** При выполнении задания нет ошибок, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

**17-15 баллов.** При выполнении задания нет ошибок, получен верный ответ, задание выполнено нерациональным способом. Сделаны правильные выводы.

**14-10 баллов.** При выполнении задания нет ошибок, получен верный ответ, задание выполнено нерациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

**9-4 баллов.** При выполнении задания допущены незначительные ошибки, получен верный ответ, задание выполнено нерациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

**3-2 баллов.** Задание выполнено, но допущены ошибки, искажающие выводы.

**1-0 баллов.** Задание не выполнено.

#### Критерии оценки написания статей, участие в конкурсах, победы на олимпиадах, выступления на конференциях и т.д.) (максимум 15 баллов)

- актуальность замысла – **3 балла**,
- соответствие цели и задач проблеме – **3 балла**,
- наличие исследовательской и экспериментальной части, целесообразность выводов – **7 баллов**,
- уровень оформления – **2 балла**.

#### Критерии и шкалы оценивания ответа на экзамене

Сдача экзамена может добавить к текущей балльно-рейтинговой оценке студентов не более 16 баллов:

Содержание билета	Количество баллов
Теоретический вопрос №1 (оценка знаний)	до 5
Теоретический вопрос №2 (оценка знаний)	до 5
Кейс-задача (оценка умений и навыков)	до 6
<b>Итого</b>	<b>16</b>

#### Критерии оценки ответа на дифференцированном зачете

##### **Теоретические вопросы (вопрос 1, вопрос 2)**

**5 баллов** выставляется студенту, полностью освоившему материал дисциплины или курса в соответствии с учебной программой, включая вопросы рассматриваемые в рекомендованной программой дополнительной справочно-нормативной и научно-технической литературы, свободно владеющему основными понятиями дисциплины. Требуется полное понимание и четкость изложения ответов по экзаменационному заданию (билету) и дополнительным вопросам, заданных экзаменатором. Дополнительные вопросы, как правило, должны относиться к материалу дисциплины или курса, не отраженному в основном экзаменационном задании (билете) и выявляют полноту знаний студента по дисциплине.



**4 балла** заслуживает студент, ответивший полностью и без ошибок на вопросы экзаменационного задания и показавший знания основных понятий дисциплины в соответствии с обязательной программой курса и рекомендованной основной литературой.

**3 балла** дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.

**2 балла** дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

**1 балл** дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

**0 баллов** - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

### ***Оценивание кейс-задачи***

**6 баллов.** При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

**4-5 баллов.** При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

**2-3 балла.** При выполнении задания возникли затруднения, получен верный ответ. Сделаны неправильные выводы.

**1 балл.** Задание выполнено, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

**0 баллов.** Задание не выполнено.

Перевод рейтинговых баллов в пятибалльную систему оценки знаний обучающихся:  
для экзамена:

- «отлично» – от 85 до 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному;

- «хорошо» – от 70 до 84 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками;

- «удовлетворительно» – от 55 до 69 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки;

- «неудовлетворительно» – от 0 до 54 баллов - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий

## 7.3. Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины «Менеджмент»

### Вопросы для собеседования

#### **Тема 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента**

1. Понятие, принципы и содержание менеджмента.
2. Субъект и объект, цели и задачи менеджмента.
3. Методы и функции менеджмента.
4. Виды менеджмента.
5. Менеджмент высшего, среднего и нижнего звена.
6. Особенности управленческой деятельности.

#### **Тема 2. Исторические тенденции становления и развития менеджмента**

1. Научные школы менеджмента.
2. Школа научного менеджмента, тейлоризм.
3. Административно-функциональная (классическая) школа.
4. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
5. Количественная школа управления.
6. Основные подходы в менеджменте.
7. Процессный подход.
8. Системный подход.
9. Ситуационный подход.

#### **Тема 3. Организация и ее система управления**

1. Понятие организации и ее основные характеристики.
2. Цели и задачи организации.
3. Взаимосвязь внутренних элементов предприятия.
4. Общие характеристики организации.
5. Внутренняя и внешняя среда организации.
6. Структура организации.
7. Жизненный цикл организации.
8. Организационно-правовые формы организаций.
9. Организационные структуры управления

#### **Тема 4. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента**

1. Сущность прогнозирования.
2. Планирование как основная функция управления.
3. Взаимосвязь планирования и управления производственной деятельностью предприятия.
4. Ключевые компоненты организационного планирования.
5. Виды планирования и типы планов.
6. Процедура разработки комплексного плана предприятия
7. Этапы планирования.
8. Методы планирования.

#### **Тема 5. Основы стратегического менеджмента**

1. Понятие и сущность стратегического менеджмента.
2. Определение миссии и целей организации.
3. Система правил «SMART».
4. Анализ внешней и внутренней среды организации.
5. Методы анализа среды: ПЭСТ и СВОТ анализы.
6. Классификация стратегии.
7. Портфельный анализ.

#### **Тема 6. Менеджмент персонала**

1. Сущность кадрового менеджмента.
2. Цели кадрового менеджмента.
3. Принципы кадрового менеджмента.
4. Функции кадрового менеджмента.
5. Персонал предприятия и его структура.
6. Система управления персоналом.
7. Организация труда как системообразующий элемент.
8. Модель управленческо-обеспечительного цикла СУП.

#### **Тема 7. Мотивация и стимулирование труда персонала**

1. Мотивация поведения персонала в процессе трудовой деятельности.
2. Теории мотивации, взаимосвязь и значение в управлении персоналом
3. Сущность и типология мотивации трудовой деятельности.
4. Понятие и виды стимулов.
5. Потребительский бюджет и минимальная заработная плата.
6. Государственное регулирование оплаты труда.
7. Организация оплаты труда на предприятии.
8. Формы и системы оплаты труда.

#### **Тема 8. Власть и лидерство. Самоменеджмент и имидж руководителя.**

1. Власть, влияние и лидерство.
2. Формы власти и влияния.
3. Виды власти в организации.
4. Балансирование власти руководителей и подчиненных.
5. **Теории лидерства.**
6. Отличие руководителя от лидера.
7. Стили управления.
8. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.

#### **Тема 9. Процесс разработки и принятия управленческих решений**

1. Понятие и процесс разработки управленческого решения.
2. Методология управленческого решения.
3. Методы разработки управленческих решений.
4. Типы управленческих решений: критерии, преимущества и недостатки.
5. Основные этапы и критерии принятия управленческих решений.
6. Основные признаки, характеризующие решения.
7. Методология принятия управленческих решений.
8. Классификация методов выявления альтернатив.
9. Техника проведения мозгового штурма

#### **Примерные тестовые задания**

##### **ТЕСТ № 1 по темам 1-3**

1. Кто из нижеперечисленных учёных является представителем теории научного менеджмента:
  - а) Маслоу;
  - б) Мэйо;
  - в) Тейлор;
  - г) МакГрегор.
  
2. Как называется процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации:
  - а) планирование;
  - б) мотивация;
  - в) контроль;

г) организация.

3. По теории Маслоу, какие из человеческих потребностей находятся на самом нижнем уровне пирамиды:

- а) социальные;
- б) потребности в уважении;
- в) потребности в безопасности и защищённости;
- г) физиологические потребности.

4. Кто из нижеперечисленных учёных является представителем классической школы менеджмента:

- а) Файоль;
- б) Тейлор;
- в) Фоллет;
- г) Мэйо.

5. Термин «менеджмент» принято переводить на русский язык как:

- а) направление;
- б) владение;
- в) управление;
- г) деятельность.

6. Понятия «планирование» и «прогнозирование» являются:

- а) равнозначными;
- б) понятие «планирование» шире;
- в) понятие «прогнозирование» шире;
- г) не связаны друг с другом.

7. Управление в социальных системах – это управление:

- а) людьми;
- б) животными;
- в) техникой;
- г) предметами.

8. Какая из систем функционирует внутри себя, не взаимодействуя с внешней средой?

- а) открытая;
- б) прикрытая;
- в) закрытая;
- г) замкнутая.

9. Закон специализации управления, закон экономии времени, закон интеграции управления относятся к законам:

- а) управления;
- б) власти;
- в) бизнеса;
- г) производства.

10. Принцип цепной связи, отбора, слабого звена относятся к принципам:

- а) производства;
- б) бизнеса;
- в) организации;
- г) управления.

11. Недостатком, какой модели управления является узкая специализация персонала?

- а) американской;
- б) японской;

- в) российской;
- г) китайской.

12. Какой из законов организации гласит, что любая реальная физическая система стремится сохранить себя как целостное образование?

- а) закон синергии;
- б) закон развития;
- в) закон единства анализа и синтеза;
- г) закон самосохранения.

13. Как называется объединение предпринимателей, которое берет на себя осуществление всей коммерческой деятельности при сохранении производственной и юридической самостоятельности входящих в него предприятий?

- а) совместное;
- б) синдикат;
- в) трест;
- г) картель.

14. Какой из законов организации заключается в том, что сумма свойств целого превышает арифметическую сумму свойств, имеющих у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности? а) закон синергии;

- б) закон развития;
- в) закон единства анализа и синтеза;
- г) закон самосохранения.

## **Тест № 2 по темам 4-6**

1. Тип менеджмента, который направлен на снижение вероятности принятия решений, способных привести к нанесению недопустимого ущерба финансовой, технологической, технической, кадровой, внешней и внутренней структурам объектов, попадающих в сферу влияния принимаемых решений:

- а) ситуационный;
- б) социально-этический;
- в) традиционный;
- г) системный.

2. Совокупность стадий, которые проходит организация в период своей жизни – это:

- а) этапы жизни;
- б) стадии жизни;
- в) жизненный цикл;
- г) временные рамки.

3. Процесс деления организации на части с определением задач, прав и обязанностей:

- а) бюрократия;
- б) структура организации;
- в) департаментализация;
- г) централизация.

4. Согласно какому подходу, управление осуществляется в зависимости от конкретного набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в определенное время:

- а) системный подход;
- б) ситуационный подход;
- в) процессный подход;
- г) подход с позиций выделения различных школ в управлении.

5. Связующими процессами в менеджменте являются:

- а) процессы прогнозирования и планирования;
- б) процессы контроля и мотивации;
- в) процессы принятия решений и коммуникации;
- г) процессы организации и координации.

6. Факторами внутренней среды организации являются:

- а) цели, структура организации, задачи, технология и люди;
- б) политические и социокультурные факторы;
- в) государственные органы;
- г) поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы.

7. Согласно какому принципу организационные формы никогда не сохраняются в простом и чистом виде:

- а) принцип цепной связи;
- б) принцип ингрессии;
- в) принцип подбора (отбора);
- г) принцип подвижного равновесия.

8. Согласно какому типу организации проектирование организации характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации:

- а) органический;
- б) механистический;
- в) традиционный;
- г) дивизиональный.

9. Метод проектирования структур организации, согласно которому разрабатываются математические, графические, машинные и др. отображения полномочий и ответственности:

- а) метод аналогий;
- б) метод экспертно-аналитический;
- в) метод структуризации целей;
- г) метод организационного моделирования.

10. Выберите вариант, в котором в верной последовательности перечислены этапы жизненного цикла организации:

- а) создание, рост, зрелость, спад, уход с рынка;
- б) создание, зрелость, рост, спад, уход с рынка;
- в) создание, рост, зрелость, уход с рынка, спад;
- г) создание, рост, спад, зрелость, уход с рынка.

11. Какой закон заключается в том, что сумма свойств (потенциала) организованного целого превышает «арифметическую» сумму свойств (потенциалов), имеющих у каждого из вошедших в состав целого элементов в отдельности:

- а) закон синергии;
- б) закон самосохранения;
- в) закон единства анализа и синтеза;
- г) закон информированности – упорядоченности;

12. В основе какой организации участие работников всех уровней в управлении предполагает: участие в принятии решений; участие в установлении целей; участие в решении проблем:

- а) партисипативная организация;
- б) многомерная организация;
- в) эдхократическая организация;
- г) предпринимательская организация.

13. Какой метод проектирования структур состоит из разработки дерева целей, экспертного анализа и составление карт прав и ответственности:

- а) метод аналогий;
- б) метод экспертно-аналитический;
- в) метод структуризации целей;
- г) метод организационного моделирования.

14. Цель организации, которая предполагает получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг:

- а) экономическая цель
- б) производственно-коммерческая цель
- в) социальная цель
- г) научно-техническая цель

### **Типовые контрольные работы для студентов очной формы обучения**

#### **Контрольная точка № 1 (темы 1-3) (всего 20 баллов)**

Теоретический вопрос (оценка знаний) (4 балла):

Функции управления в системе менеджмента, их классификация

Практико-ориентированные задания:

Типовое задание репродуктивного уровня (оценка умений) (4 балла):

*Ситуация* Ольга Ф. уже несколько лет работала в отделе маркетинга. В последнее время она стала чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается и что она готова выполнять более сложную работу. Она поняла, что вполне может занять должность выше, и обратилась к руководителю с просьбой рассмотреть возможность ее повышения. Начальник предложил ей в течение трех месяцев выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. Зарплата останется прежней, но ей начислят премию по результатам работы. По истечении трех месяцев будет принято решение о ее повышении.

Типовое задание реконструктивного уровня (оценка умений, навыков) (6 баллов):

*Ситуация* Руководителю торговой фирмы потребовалось провести специальное мероприятие, чтобы стимулировать продажу товаров. Лучшему продавцу выделялась премия в виде бесплатной поездки на Бермуды вместе с супругой (или с супругом), где они могли бы поиграть в гольф на лучших площадках мира. Прошло почти 3 месяца, а увеличения объема продаж почему-то не наблюдалось. Руководитель объяснял это себе тем, что продавцы «не тянут». Тогда он пригласил специалиста со стороны, чтобы тот развил у продавцов умение хорошо торговать и разработал программу, стимулирующую побудительные мотивы с целью «дать толчок продажам».

Приглашенный специалист отправился в торговые отделы и базы фирмы и увидел на стоянках автомобили с подставками для ружей. Всюду в подсобках находились охотничьи и рыболовные принадлежности. По всем имеющимся признакам было видно, что тут работают люди, увлекающиеся охотой и рыбалкой. И ни один человек из всей команды продавцов не интересовался гольфом.

*Вопросы:*

1. Какое условие какой теории мотивации было нарушено руководителем фирмы?
2. Что следует предпринять руководителю, чтобы стимулировать объем продаж?

Типовое задание творческого уровня (оценка навыков) (6 баллов):

*Ситуация* На крупной текстильной фабрике дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение.

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам на подольше хватило».

*Вопросы:*

1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?
2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

**Контрольная точка № 3 (темы 7-9) (всего 20 баллов)**

Теоретический вопрос (оценка знаний) (4 балла):

Наиболее эффективные методы мотивации трудовой деятельности персонала

Практико-ориентированные задания:

Типовое задание репродуктивного уровня (оценка умений) (4 балла):

*Ситуация* Инна – руководитель секретариата крупного холдинга. Помимо других обязанностей она занималась поиском поставщиков для обеспечения жизнедеятельности офиса. Руководитель компании не был доволен прежним поставщиком канцелярских товаров и попросил Инну найти оптимальную замену. Она изучила потребности подразделений, утвердила бюджет. На основании спроса и выделенных средств выбрала две компании – «П...» и «К...». У них был сходный ассортимент и сопоставимые цены. Организация «П...» предложила Инне личное вознаграждение. В итоге она остановила свой выбор на этой компании. После первой поставки она провела опрос, который показал, что все подразделения довольны качеством канцелярских товаров. Через несколько месяцев она сделала опять заказ. Но в этот раз качество было хуже. Недовольство дошло до руководителя. Инне сделали замечание и попросили сменить поставщика. Она попала в сложную ситуацию, так как уже взяла вознаграждение и за третий заказ.

Типовое задание реконструктивного уровня (оценка умений, навыков) (6 баллов):

*Ситуация* Производственный участок машиностроительного предприятия занимается токарной обработкой полых цилиндров, конусных втулок, коленчатых валов. Производственное оборудование - 20 универсальных токарных станков электрического провода и водяного охлаждения, Средний возраст оборудования 8 лет. Производственный персонал: 40 рабочих, работающих в 2 смены, объединенных в 4 бригады. В бригаде 8 человек – токари III–IV разрядов, и 2 ремонтника. Управленческий персонал: начальник участка, бухгалтер, экономист-нормировщик, старший мастер, 2 сменных мастера, 4 бригадира.

В сентябре производственный участок получил из цехового склада 8 тыс. заготовок различных типов из которых было произведено 2 тыс. цилиндров, 3 тыс. втулок, 2 тыс. коленвалов.

В октябре вышло из строя 2 станка, простой составил 14 рабочих дней, было изготовлено на 1 тыс. цилиндров меньше. В начале октября на участке состоялось производственное собрание по проблемам брака, было принято решение снизить его до 5%, однако к концу октября эта цифра составила 13,2%. В октябре по собственному желанию уволилось 2 токаря IV разряда, был уволен 1 ремонтник за халатное отношение к должностным обязанностям.

*Задание*

1. Составьте схему производственного участка в виде производственной системы.
2. Дайте характеристику данной системе.
3. Покажите, управляема ли данная система или нет, и почему.
4. Сформулируйте предложения по совершенствованию системы управления участком.

Типовое задание творческого уровня (оценка навыков) (6 баллов):

*Ситуация* Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

*Вопросы:*

1. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?
2. Положения каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?



## Примерные темы рефератов по дисциплине «Менеджмент»

1. Проблемы развития малого и среднего бизнеса в России.
2. Менеджмент в деятельности современных предприятий.
3. Менеджмент и предпринимательская среда.
4. Функции управления: классификация и использование при построении структур управления.
5. Стратегический менеджмент.
6. Цели организации: классификация и механизм образования.
7. Выбор стратегии развития фирмы.
8. Разработка бизнес-плана предприятия.
9. Управление развитием производства в современных условиях.
10. Организация управления в конкретной фирме.
11. Проблемы централизации и децентрализации в управлении организацией.
12. Рациональная организация работы менеджеров.
13. Внутрифирменный управленческий контроль, его функции и организационные формы.
14. Социально-психологические методы управления.
15. Роль мотивации руководителя в эффективности принимаемых решений.
16. Выбор эффективной системы стимулирования трудовой активности работников на предприятии.
17. Способы согласования интересов партнеров на межфирменном уровне.
18. Государственное организационно-правовое регулирование хозяйственной деятельности в странах с развитой рыночной экономикой.
19. Социально-трудовые конфликты в организации, их регулирование и разрешение.
20. Ведение деловых переговоров.
21. Проблемы корпоративного управления.
22. Особенности менеджмента в малом бизнесе.
23. Менеджмент в крупных фирмах России: достоинства и недостатки.
24. Управление холдингом.
25. Управление лизинговой фирмой.
26. Опыт управления в США и возможности его использования в условиях современной России.
27. Опыт управления на предприятиях Японии и возможности его использования в российских условиях.
28. Сравнительный анализ систем подготовки и переподготовки менеджеров в России и развитых зарубежных странах.
29. Адаптация организации к изменяющимся условиям внешней среды.
30. Принципы построения структур управления. Факторы, влияющие на них.
31. Характеристика современных типов структур управления.
32. Влияние государства на формирование и функционирование хозяйственных организаций. Мировой и российский опыт.
33. Организационная культура и способы ее развития.
34. Проблемы формирования национальной организационной культуры в России.
35. Характеристика организаторской деятельности в конкретной организации.
36. Организационное поведение как наука и практика. Понятие поведения. Психологические теории поведения. Направленность личности.
37. Социологические теории поведения человека в организации.
38. Экономические теории поведения человека в организации.
39. Девиантное поведение индивидуума в организации, формы девиаций.
40. Агрессивное, ассертивное и пассивное поведение сотрудников организации.
41. Типологии коммуникаций в организации. Внешние и внутренние коммуникации. Средства коммуникации. Вертикальные и горизонтальные коммуникации.
42. Управление коммуникациями в организации: проблемы, планирование, организация, контроль.
43. Стили ведения деловых переговоров.
44. Модели формирования мотивов. Формирование мотивов: внешние и внутренние факторы.
45. Влияние силы мотивации на результативность деятельности.

46. Возможности и методы выявления и использования мотивов для управления отношением к труду.

47. Формирование продуктивных рабочих команд. Ключевые качества команды. Совместимость членов команды. Управление формированием команд.

48. Статусы, роли, нормы в команде.

49. Групповые девиации. Групповое мышление.

50. Методы активизации коллективной умственной деятельности.

51. Конфликты в организации и их урегулирование.

52. Анализ организации как социотехнической системы. Организационно-правовая форма организации, положение на рынке и организационная структура как факторы поведения.

53. Социально-психологический климат и продуктивность организации.

54. Структура организации как следствие текущего состояния и перспектив развития организации и особенностей ее руководителей и ключевых специалистов.

55. Научные методы диагностики факторов, определяющих поведение работников организации.

56. Природа власти и лидерства. Типологии лидерства.

57. Уровни лидерства в организации и компетенции лидеров разных уровней.

58. Эмоциональный интеллект лидера.

59. Компетенции лидера в области командообразования.

60. Понятие стиля руководства. Факторы разнообразия стилей. Ситуационные и поведенческие концепции лидерства.

61. Стадии формирования команды по Такману и диалектика роли лидера.

62. Потенциал и потребности личности, методы их выявления. Возможности организации в развитии трудового потенциала и удовлетворении потребностей работников.

63. Развитие организации как развитие ее персонала. Концепция Развивающего управления персоналом.

64. Японские методы управления поведением в организации и факторы их эффективности.

65. Понятие и типология карьеры. Планирование карьеры и развития.

66. Имидж организации. Факторы привлекательности организации для работников и субъектов внешней среды. Выявление и формирование имиджа организации.

67. Роль и возможности связи организации с общественностью и рекламирования организации.

68. Международная деловая среда: экономические, политические и социокультурные особенности.

В процессе освоения дисциплины «Менеджмент» студентами, обучающимися **по заочной форме**, в качестве самостоятельной подготовки, предусмотрено выполнение контрольной работы. Контрольная работа разработана в 10 вариантах. Вариант назначается студенту по последней цифре зачетной книжки, при этом цифра «0» соответствует варианту № 10.

Целью контрольной работы является оценка самостоятельного освоения материала студентами-заочниками. Контрольная работа включает: два теоретических вопроса и три практико-ориентированных задания.

### **Типовая контрольная работа для студентов заочной формы обучения**

#### Теоретические вопросы (оценка знаний):

1. Управление компетенциями как средство реализации кадровой стратегии организации (5 баллов);
2. Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом (5 баллов).

#### Практико-ориентированные задания:

#### Типовое задание репродуктивного уровня (оценка умений) (7 баллов):

Разработайте проект системы контроля на выбранном вами предприятии. Объект контроля выберите самостоятельно. Результаты оформите в таблице:

Объект контроля (трудовой коллектив, трудовая дисциплина, прибыль, выручка, локальные акты предприятия и др.)	Вид контроля	Содержание контроля
	Предварительный	
	Текущий	
	Заключительный	

Типовое задание реконструктивного уровня (оценка умений, навыков) (8 баллов):

Разработайте проект реализации трех видов контроля: предварительного, текущего и заключительного. Результаты оформите в таблице:

Вид контроля	Мероприятия в рамках вида контроля	Использование результатов контроля
Предварительный: - отбор кандидата на вакантную должность в выбранном вами ранее предприятии (должность указать)	1. 2. 3. 4.	
Текущий: - контроль за состоянием трудовой дисциплины на вашем предприятии	1. 2. 3. 4.	
Заключительный: - анализ товарооборота за год (выручки от реализации услуг, товаров)	1. 2. 3. 4.	

Типовое задание творческого уровня (оценка навыков) (10 баллов):

Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

*Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?*

**Контрольная работа по всем темам дисциплины (аудиторная) (всего 30 баллов)**

Теоретические вопросы (оценка знаний) (10 баллов):

Классические теории, теории человеческих отношений, гуманистические теории (5 баллов)

Наиболее эффективные методы мотивации трудовой деятельности персонала (5 баллов)

**Практико-ориентированные задания:**

Типовое задание репродуктивного уровня (оценка умений) (4 балла):

Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

*Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?*

Типовое задание реконструктивного уровня (оценка умений, навыков) (6 баллов):

Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

*Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?*

Типовое задание творческого уровня (оценка навыков) (10 баллов):

В связи с расширением дилерской сети фирма провела обучение персонала в количестве 10 чел. Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 2 тыс. ден. ед. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 3 тыс. ден. ед.

Определить, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников? Рассчитать эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда.

### **Вопросы и задания к экзамену**

#### **Теоретические вопросы**

1. Понятие и сущность современного менеджмента
2. Принципы менеджмента и основные функции менеджмента
3. Уровни иерархии и система методов управления организацией
4. Школа научного управления (Ф.Тейлор)
5. Административная школа (А.Файоль, М.Вебер)
6. Школа человеческих отношений и науки о поведении
7. Количественная школа менеджмента
8. Процессный, ситуационный и системный подходы к менеджменту
9. Планирование как основная функция менеджмента
10. Методы и этапы планирования в менеджменте
11. Анализ внешней и внутренней среды (PEST-анализ)
12. Понятия делегирования, полномочий и ответственности
13. Понятие организации и ее основные характеристики
14. Формальные и неформальные организации: общее и отличия
15. Жизненный цикл организации и ее правовые формы
16. Миссия и цели организации. Технология SMART.
17. Иерархические организационные структуры управления
18. Адаптивные организационные структуры управления
19. Внутренняя среда организации
20. Внешняя среда организации
21. Методы анализа среды организации
22. Характеристика составляющих цикла менеджмента
23. Понятие мотивации и стимулирования труда
24. Содержательные теории мотивации
25. Процессуальные теории мотивации
26. Персонал организации и его структура
27. Сущность и функции кадрового менеджмента
28. Система управления персоналом и организация труда
29. Особенности управления персоналом в американских фирмах
30. Особенности управления персоналом в японских фирмах
31. Особенности управления персоналом в европейских фирмах
32. Особенности управления персоналом в российских фирмах
33. Самоменеджмент и его функции
34. Принцип Парето в менеджменте
35. Процесс коммуникации в менеджменте
36. Виды коммуникации
37. Понятие и процесс принятия управленческого решения
38. Типы управленческих решений
39. Методология принятия управленческих решений
40. Классификация методов выявления альтернатив
41. Власть, влияние и лидерство

42. Формы власти и влияния.
43. Стили управления
44. Руководитель и лидер: общее и отличия
45. Формирование имиджа руководителя
46. Конфликты в коллективе, их виды
47. Способы предупреждения и разрешения конфликтов
48. Теория лидерских качеств и поведения
49. Современные концепции лидерства
50. Экономические критерии эффективности управления

### **Практико-ориентированные задания**

**1 Кейс** В вашем отделе есть сотрудник, который прошел все этапы карьерного развития. В настоящий момент никто лучше, чем он, не знает специфики деятельности подразделения. Однако вы понимаете, что через некоторое время ему станет скучно работать здесь. Что вы ему предложите?

**2 Кейс** Специалист пришел к вам обсудить ситуацию: ему предложили перейти в другой отдел, ему это интересно, он видит перспективы, но понимает, что ситуация на рынке труда сложная и найти ему замену в течение даже квартала - задача не из легких. Как вы поступите?

**3 Кейс** После обучения, которое вы провели, стало ясно, что один из подчиненных не смог применить на практике материал курса. Найдите способ сказать ему об этом.

**4 Кейс** Ваша подчиненная - дама в возрасте, поэтому многое она предпочитает делать степенно и с расстановкой, что, на ваш взгляд, не всегда соответствует ритму деятельности компании. Как вы ей об этом скажете?

**5 Кейс** Инна – руководитель секретариата крупного холдинга. Помимо других обязанностей она занималась поиском поставщиков для обеспечения жизнедеятельности офиса. Руководитель компании не был доволен прежним поставщиком канцелярских товаров и попросил Инну найти оптимальную замену. Она изучила потребности подразделений, утвердила бюджет. На основании спроса и выделенных средств выбрала две компании – «П...» и «К...». У них был сходный ассортимент и сопоставимые цены. Организация «П...» предложила Инне личное вознаграждение. В итоге она остановила свой выбор на этой компании. После первой поставки она провела опрос, который показал, что все подразделения довольны качеством канцелярских товаров. Через несколько месяцев она сделала опять заказ. Но в этот раз качество было хуже. Недовольство дошло до руководителя. Инне сделали замечание и попросили сменить поставщика. Она попала в сложную ситуацию, так как уже взяла вознаграждение и за третий заказ.

**6 Кейс** Ольга Ф. уже несколько лет работала в отделе маркетинга. В последнее время она стала чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается и что она готова выполнять более сложную работу. Она поняла, что вполне может занять должность выше, и обратилась к руководителю с просьбой рассмотреть возможность ее повышения. Начальник предложил ей в течение трех месяцев выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. Зарплата останется прежней, но ей начислят премию по результатам работы. По истечении трех месяцев будет принято решение о ее повышении.

**7 Кейс** Руководитель небольшой компании попросил менеджера по персоналу принять на работу дочь одного очень важного для компании партнера. Дочь партнера много лет нигде не работала и хотела больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании не проявляла. Основная цель была в том, чтобы девушка почувствовала себя востребованной. Менеджер по персоналу не стала предлагать ее кандидатуру в линейные подразделения и приняла девушку к себе на должность специалиста по кадрам. Ей предложили освоить простейшие функции и выполнять их по мере возможностей. В результате основными, наиболее качественными навыками, которые она приобрела за время адаптации, стали: прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка по папкам корпоративной документации. В течение нескольких месяцев все было довольно, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали найти человека со стороны или выбрать из своих, директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую дочь партнера, по его просьбе. Зная,

что в отделе есть сотрудницы, которые больше подходят на должность ведущего специалиста, менеджер по персоналу не могла отдать эту должность новой работнице, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

**Вопросы:**

Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации?

Можно ли было избежать такой проблемы?

Как повлияет на коллектив повышение дочери партнера, если генеральный директор настаивает на этом решении и главе отдела персонала придется выполнить это распоряжение?

**Задание к кейсу:** Предложите свои варианты решения проблемы.

**8 Кейс** Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Викторию Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственная и скрупулезная. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему, а расчеты и чертежи главному инженеру. Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость, и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе.

**Задание.** Нужны ли такие скрупулезные проверки работы сотрудников? Как правильно организовать Виктории работу в отделе?

**9 Кейс** Вы президент фирмы по кадрам. Ваша фирма является средней по объему оборота в отрасли. В последнее время нарастали проблемы по сбыту изготовленной на фирме продукции, в частности, усиливалось запаздывание в реакции на изменение конъюнктуры рынка, что потребовало обновления руководства службы сбыта и реорганизации аппарата управления фирмой. Вам необходимо нанять менеджера-профессионала для управления службой сбыта и консультанта по проведению реорганизации аппарата управления. На эти вакансии Вы имеете следующих 4-х кандидатов:

- Андрей Петров имеет диплом менеджера по программе «МВА», ранее работал заместителем начальника отдела маркетинга в крупной фирме, 40 лет;

- Виктор Зарубин имеет диплом менеджера по программе «MMS» и работал вице-президентом по сбыту в средней фирме, 52 года;

- Александр Стороженко имеет диплом по программе «PhD» и преподает менеджмент в университете, 37 лет; кандидат наук по менеджменту

- Павел Харченко имеет диплом по программе «MIM» и работал ранее руководителем внешне-торгового отделения международной корпорации, 44 года.

Кто из них Вам более подходит, на какую должность и почему?

**10 Кейс** Вы являетесь президентом старой фирмы по пошиву и продаже традиционной мужской одежды (костюмы, пальто, плащи). Ваши клиенты - в основном пожилые люди консервативных вкусов. Управляющий одного из отделений фирмы по пошиву мужских костюмов вышел на пенсию. В качестве его замены Вам рекомендуют молодого человека, имеющего диплом менеджера, ранее удачно организовавшего производство новой продукции (саксов), талантливого, независимого, упорного работника, поддерживающего новые направления молодежной моды. Является ли эта кандидатура подходящей и почему?

В данном разделе РПД приведены типовые задания для проведения текущего контроля успеваемости студентов. Полный перечень заданий содержится в учебно-методическом комплексе по дисциплине «Менеджмент», который размещен в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступен для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета.

**9. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины «Менеджмент»**

**Основная литература**

№	Описание изданий
1	Балашов Анатолий Павлович Менеджмент : учеб. пособие ; ВО Бакалавриат/Новосибирский государственный аграрный университет. - Москва:Вузовский учебник, 2019. - 272 с. - URL: <a href="http://new.znaniium.com/go.php?id=1009055">http://new.znaniium.com/go.php?id=1009055</a> .
2	Виханский Олег Самуилович Менеджмент : Учебник; ВО - Бакалавриат, Специалитет/Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, экономический факультет; Институт экономики промышленности Национальной академии наук Украины; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Высшая школа бизнеса. - Москва:Издательство "Магистр", 2020. - 656 с. - URL: <a href="http://new.znaniium.com/go.php?id=1064558">http://new.znaniium.com/go.php?id=1064558</a> .
3	Дорофеев Владимир Дмитриевич Менеджмент : учебное пособие ; ВО - Бакалавриат/Пензенский государственный университет. - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019. - 328 с. - URL: <a href="http://new.znaniium.com/go.php?id=1033889">http://new.znaniium.com/go.php?id=1033889</a> .
4	Егоршин Александр Петрович Основы менеджмента : Учебник; ВО - Бакалавриат/Нижегородский институт менеджмента и бизнеса. - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018. - 350 с. - URL: <a href="http://new.znaniium.com/go.php?id=916114">http://new.znaniium.com/go.php?id=916114</a> .
5	Звягинцева, О. С. Учебно-методическое пособие для организации самостоятельной работы студентов по дисциплине "Менеджмент" : направления "Бизнес-информатика" профиль «Архитектура предприятия», «Электронный бизнес»/О. С. Звягинцева; Ставропольский ГАУ. - Ставрополь:Секвойя, 2019. - 377 КБ
6	Маслова Елена Лорандовна Менеджмент : Учебник ; ВО - Бакалавриат/Российский университет кооперации. - Москва:Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2020. - 332 с. - URL: <a href="http://znaniium.com/catalog/document?id=358214">http://znaniium.com/catalog/document?id=358214</a> .
7	Менеджмент : учеб. пособие/А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева, Д. С. Кенина, О. Н. Бабкина, А. П. Исаенко ; СтГАУ. - Ставрополь:АГРУС, 2018. - 5,13 МБ
8	Менеджмент : учеб. пособие/сост.: А. В. Назаренко, О. Н. Бабкина, Д. С. Кенина, И. Г. Свистунова, М. В. Коршикова ; Ставропольский ГАУ. - Ставрополь, 2019. - 1,03 МБ
9	Радюкова Яна Юрьевна Основы менеджмента : Учебное пособие; ВО - Бакалавриат/Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина; Тверской государственный университет. - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018. - 297 с. - URL: <a href="http://new.znaniium.com/go.php?id=927209">http://new.znaniium.com/go.php?id=927209</a> .
10	Свистунова, И. Г. Основы менеджмента : учеб. пособие/И. Г. Свистунова ; Ставропольский ГАУ. - Ставрополь:Секвойя, 2020. - 1,12 МБ

## Дополнительная литература

№	Описание изданий
1	Алексеев, А. Н. Менеджмент : учебник для бакалавров по направлению и специальности "Менеджмент"/А. Н. Алексеев [и др.] ; под общ. ред. И. Н. Шапкина. - М.:Юрайт, 2013. - 690 с.
2	Бабкина, О. Н. Менеджмент : рабочая тетр. для практ. и семинарских занятий по направлению «Туризм»; специальности 38.05.01 - Экономическая безопасность/О. Н. Бабкина ; Ставропольский ГАУ. -Ставрополь:АГРУС, 2020. - 1,48 МБ
3	Вырупаева Татьяна Владимировна Менеджмент : Учебник; ВО - Бакалавриат. - Красноярск:Сибирский федеральный университет, 2016. - 380 с. - URL: <a href="http://new.znaniium.com/go.php?id=978596">http://new.znaniium.com/go.php?id=978596</a> .
4	Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров по направлению и специальности "Менеджмент"/Э. М. Коротков. - М.:Юрайт, 2013. - 640 с.
5	Маслова Е. Л. Менеджмент : учебник; ВО - Бакалавриат/Маслова Е. Л.. - Москва:Дашков и К, 2016. - 336 с. - URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/93291">https://e.lanbook.com/book/93291</a> . - Издательство Лань.
6	Менеджмент : учеб.-метод.рекомендации для проведения практ. занятий для студентов экон. специальностей/сост.: Т. И. Сахнюк, М. В. Коршикова ; СтГАУ. - Ставрополь, 2014. - 1,46 МБ
7	Менеджмент : учеб.-метод. рекомендации для проведения практ. занятий для студентов экон. специальностей/сост. Т. И. Сахнюк ; СтГАУ. - Ставрополь:АГРУС, 2015. - 512 КБ
8	Менеджмент : учеб. пособие для самостоят. работы студентов экон. направления подготовки (квалификация - бакалавр) очная форма/сост.: Е. Г. Сергиенко ; СтГАУ. - Ставрополь:Секвойя, 2016. - 2,02 МБ
9	Минцберг, Г. Менеджмент: природа и структура организаций : моногр./Г. Минцберг ; пер. с англ.. - М.:Эксмо, 2011. - 595 с.
10	Сахнюк, Т. И. Менеджмент: атлас наглядный пособий : учеб. пособие/Т. И. Сахнюк ; СтГАУ. - Ставрополь, 2014. - 1,39 МБ

## 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. <https://cyberleninka.ru/>
2. <https://www.kadrotvet.ru/>
3. <https://grebennikon.ru/journal/6/>
4. <https://www.gd.ru/>
5. <https://ekonomika.snauka.ru/archive>



## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Специфика изучения дисциплины «Менеджмент» обусловлена формой обучения студентов, ее местом в подготовке магистра и временем, отведенным на освоение курса рабочим учебным планом.

Курс обучения делится на время, отведенное для занятий, проводимых в аудиторной форме (лекции, практические занятия) и время, выделенное на внеаудиторное освоение дисциплины, большую часть из которого составляет самостоятельная работа студента.

Лекционная часть учебного курса для студентов проводится в форме обзоров по основным темам. Практические занятия предусмотрены для закрепления теоретических знаний, углубленного рассмотрения наиболее сложных проблем дисциплины, выработки навыков структурно-логического построения учебного материала и отработки навыков самостоятельной подготовки.

Самостоятельная работа студента включает в себя изучение теоретического материала курса, выполнение практических заданий, подготовку к контрольно-обобщающим мероприятиям.

Для освоения курса дисциплины студенты должны:

- изучить материал лекционных и практических занятий в полном объеме по разделам курса;
- выполнить задание, отведенное на самостоятельную работу: подготовить и защитить реферат по утвержденной преподавателем теме, подготовиться к собеседованию, тестированию, технологическому диктанту, контрольной работе;

- продемонстрировать сформированность компетенций, закрепленных за курсом дисциплины во время мероприятий текущего и промежуточного контроля знаний.

Посещение лекционных и практических занятий для студентов очной и заочной формы является обязательным.

Уважительными причинами пропуска аудиторных занятий является:

- освобождение от занятий по причине болезни, выданное медицинским учреждением,
- распоряжение по деканату, приказ по вузу об освобождении в связи с участием в внутривузовских, межвузовских и пр. мероприятиях,
- официально оформленное свободное посещение занятий.

Пропуски отрабатываются независимо от их причины.

Пропущенные темы лекционных занятий должны быть законспектированы в тетради для лекций, конспект представляется преподавателю для ликвидации пропуска. Пропущенные практические занятия отрабатываются в виде устной защиты практического занятия во время консультаций по дисциплине.

Контроль сформированности компетенций в течение семестра проводится в форме устного опроса на практических занятиях, выполнения контрольных работ, написания технологических диктантов и тестового контроля по теоретическому курсу дисциплины.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства и информационных справочных систем (при необходимости).**

### **11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения**

MicrosoftWindowsServerSTDCORE AllLngLicense/Software AssurancePack Academic OLV 16Licenses LevelE AdditionalProduct CoreLic 1Year (Соглашение/Agreement V5910852 Open Value Subscription, сублицензионные договоры №82955/1 от 16.12.2019; №82955/2 от 16.12.2019; №82955/3 от 16.12.2019; Соглашение /AgreementV0557156.

Kaspersky Total Security Russian Edition. 1000-1499Node 1 year Educational Renewal License Сублицензионный договор № 13451 / № 12/017/19 от 06.12.2019, Лицензия №1В08191210071510070749. АКТ №4032 12.12.2019

КонсультантПлюс-СК сетевая версия (правовая база). Договор № 370/19 от 09.06.2019 г.

ABBY FineReader 14 Business 1 year - Код позиции:AF14-2S4W01-102/AD Идентификационный номер пользователя: 41255, Сублицензионный договор № 11/044/18 от 23.11.2018.

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: автоматизированная система управления «Деканат», ЭБС «Znanium», ЭБС «Лань», СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант».

## 11.2 Перечень свободно распространяемого программного обеспечения

## 11.3 Перечень программного обеспечения отечественного производства

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант».

## 12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№ п/п	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Учебная аудитория для проведения лекционных занятий (ауд. № 160, площадь – 202,7 м <sup>2</sup> )	Оснащение: специализированная мебель на 180 посадочных мест, персональный компьютер – 1 шт., проектор Sanyo PLS-XU10 – 1 шт., интерактивная доска SMART Board 690 – 1 шт., трибуна для лектора – 1 шт., микрофон – 1 шт., мониторы - 3 шт., плазменная панель - 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.
2	Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (ауд. № 165, площадь – 66,6 м <sup>2</sup> )	Оснащение: столы – 28 шт., стулья – 28 шт., телевизор Sony -1 шт., компьютер Kraftway – 13 шт., автоматизированный комплекс сферы услуг HoReCa (отель, ресторан, кафе), учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.
3	<b>Учебные аудитории для самостоятельной работы студентов:</b>	
	1. Читальный зал научной библиотеки (площадь 177 м <sup>2</sup> )	1. Оснащение: специализированная мебель на 100 посадочных мест, персональные компьютеры – 56 шт., телевизор – 1 шт., принтер – 1 шт., цветной принтер – 1 шт., копировальный аппарат – 1 шт., сканер – 1 шт., Wi-Fi оборудование, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.
	2. Учебная аудитория № 118 (площадь – 96 м <sup>2</sup> )	2. Оснащение: специализированная мебель на 25 посадочных мест, персональные компьютеры – 20 шт., интерактивная Smart доска – 1 шт., проектор - 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.
4	Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций (ауд. № 165, площадь – 66,6 м <sup>2</sup> )	Оснащение: специализированная мебель на 30 посадочных мест, персональные компьютеры – 13 шт., мультимедийный проектор – 1 шт., интерактивная доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.
5	Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации (ауд. № 165, площадь – 66,6 м <sup>2</sup> )	Оснащение: специализированная мебель на 30 посадочных мест, персональные компьютеры – 13 шт., мультимедийный проектор – 1 шт., интерактивная доска – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.

## 13. Особенности реализации дисциплины лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

### а) для слабовидящих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- задания для выполнения, а также инструкция о порядке проведения промежуточной аттестации оформляются увеличенным шрифтом;
- задания для выполнения на промежуточной аттестации зачитываются ассистентом;
- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту;
- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
- студенту для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство;

**в) для глухих и слабослышащих:**

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- промежуточная аттестация проводится в письменной форме;

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости поступающим предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по желанию студента промежуточная аттестация может проводиться в письменной форме;

**д) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):**

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по желанию студента промежуточная аттестация проводится в устной форме.

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» и учебного плана по профилю «Мировая экономика»

Автор \_\_\_\_\_ д.э.н., профессор Беликова И.П.

Рецензенты \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент Чернобай Н.Б.

\_\_\_\_\_ к.э.н., доцент Запорожец Д.В.

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент» рассмотрена на заседании кафедры менеджмента и управленческих технологий протокол № 34 от 16 мая 2022 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» и учебного плана по профилю «Мировая экономика».

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент Левушкина С.В.

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета протокол № 9 от 19 мая 2022 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» и учебного плана по профилю «Мировая экономика».

Руководитель ОП \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент Воробьева Н.В.

**Аннотация рабочей программы дисциплины  
«Менеджмент»**

по подготовке обучающегося по программе бакалавриата  
по направлению подготовки

<b>38.03.01</b>	<b>Экономика</b>
	Направление подготовки
	Мировая экономика
	профиль
<b>Форма обучения – очная.</b> <b>Общая трудоемкость изучения дисциплины составляет 4 ЗЕТ, 144 час.</b>	
<b>Программой дисциплины предусмотрены следующие виды занятий</b>	<b>Очная форма обучения:</b> лекции – 18 ч., в том числе практическая подготовка – 0 ч. практические занятия – 36 ч., в том числе практическая подготовка – 0 ч., самостоятельная работа – 54 ч., в том числе практическая подготовка – 0 ч., контроль – 36 ч.
<b>Цель изучения дисциплины</b>	Целью освоения дисциплины «Менеджмент» является изучение студентами теории и практики, способов и инструментов управления организацией, а также приобретение необходимых навыков по формированию системы управления организацией, управлению поведением людей в их совместной деятельности, а также овладение навыками работы менеджера, связанными с выработкой, реализацией и контролем исполнения управленческих решений на предприятиях.
<b>Место дисциплины в структуре ОП ВО</b>	Дисциплина Б1.О.10 «Менеджмент» является дисциплиной обязательной части программы бакалавриата.
<b>Компетенции и индикатор (ы) достижения компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины</b>	<b>Универсальные компетенции (УК)</b> <b>УК-6</b> - Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни <b>УК-6.1</b> - Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей <b>Общепрофессиональные компетенции (ОПК)</b> <b>ОПК-4</b> - Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности; <b>ОПК 4.3</b> - Разрабатывает варианты управленческих решений и обосновывать их выбор с учетом критериев экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий
<b>Знания, умения и навыки, получаемые в процессе изучения дисциплины</b>	<b>Знания:</b> - содержания основных процессов менеджмента, законов управленческой деятельности, моделей управления организацией, типов организационных структур и особенностей их функционирования; ключевые положений, сформулированные в зарубежных и отечественных школах менеджмента <i>УК-6.1</i> ; - основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, лидерства и управления конфликтами <i>ОПК-4.3</i> ; - В/03.6 Зн.7 Менеджмент и стратегическое планирование (08.039) <i>ОПК-4.3</i> ; <b>Умения:</b>

	<p>- анализировать функционирование подразделений организации, находить ошибки в деятельности организаций и субъектов управления, выявлять их причины; пользоваться критериями оптимальности, разрешать проблемные ситуации в сфере управления организацией и персоналом <i>УК-6.1</i>;</p> <p>- ставить цели и формулировать задачи для выполнения профессиональных функций; систематизировать и обобщать информацию по вопросам менеджмента организации; анализировать влияние внешней и внутренней среды на деятельность организации; разрабатывать предложения по совершенствованию организационной структуры <i>ОПК-4.3</i>;</p> <p><b>Навыки:</b></p> <p>- анализа основных проблем управления организацией, планирования и прогнозирования социальных процессов, владение методами управления временем при выполнении конкретных задач при достижении поставленных целей <i>УК-6.1</i>;</p> <p>- разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор с учетом критериев экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий <i>ОПК-4.3</i>;</p>
<p><b>Краткая характеристика учебной дисциплины (основные разделы и темы)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и характерные черты современного менеджмента</li> <li>2. Исторические тенденции становления и развития менеджмента</li> <li>3. Организация и ее система управления</li> <li>4. Внутренняя и внешняя среда организации</li> <li>5. Планирование в организации. Миссия и цели в организации</li> <li>6. Мотивация и стимулирование труда персонала</li> <li>7. Руководство организацией: власть и лидерство, стили руководства</li> <li>8. Контроль коммуникации как функции менеджмента</li> <li>9. Процесс разработки и принятия управленческих решений</li> </ol>
<p><b>Форма контроля</b></p>	<p><u>Очная форма обучения:</u> семестр 1 – экзамен</p>
<p><b>Автор:</b></p>	<p>Профессор кафедры Менеджмента и управленческих технологий, д.э.н. <span style="float: right;">И.П. Беликова</span></p>