



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
(РОСАВИАЦИЯ)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

Ю.Ю. Михальчевский

2021 года



## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Теория менеджмента**

Направление подготовки  
**38.03.02 Менеджмент**

Профиль  
**Менеджмент на воздушном транспорте**

Квалификация выпускника  
**бакалавр**

Форма обучения  
**очная**

Санкт-Петербург  
2021

## 1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Теория менеджмента» являются:

### 1. Формирование у студентов:

- знаний теоретических основ менеджмента, его сущности, содержания и современных концепций;
- целостного представления о менеджменте как науке, практике и искусстве управления в рамках организаций.

2. Приобретение студентами умений, которые заключаются в адаптации ключевых проблем менеджмента к потребностям и задачам осуществления производственных, финансовых, социальных, культурных и психологических организационных процессов на современных предприятиях.

3. Овладение студентами практическими навыками применения методологического инструментария анализа и решения конкретных управленческих задач, связанных с выбором организационно-правовых форм хозяйственной деятельности организаций, формированием организационной структуры управления предприятия, диагностикой организационной культуры и управлением организационным поведением.

Задачами освоения дисциплины «Теория менеджмента» являются:

### 1. В рамках первой цели необходимо сформировать у студентов знания:

- об общих понятиях и подходах в менеджменте;
- об истории зарубежной и отечественной управленческой мысли, и парадигм современного менеджмента;
- теории организации;
- о сущностных аспектах организационного поведения.

2. Реализация второй цели включает приобретение студентами следующих умений:

- анализировать и определять сильные и слабые стороны функционирования организации, прогнозируя возможности ее развития, а также угрозы, с которыми может столкнуться развивающаяся организация;
- формулировать управленческие задачи на различных стадиях жизненного цикла организации с учетом изменений в ее внутренней и внешней средах.

3. Для достижения третьей цели студентам необходимо овладеть такими практическими навыками, как:

- результативное участие в групповой работе;
- решения конкретных ситуационных задач (кейсов);
- выполнение PEST-анализа и SWOT-анализа;
- построение «дерева целей»;
- построение матрицы БКГ и выбор стратегии развития организации.

Дисциплина «Теория менеджмента» обеспечивает подготовку обучающегося к решению задач профессиональной деятельности организационно-управленческого, информационно-аналитического и предпринимательского типов.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Теория менеджмента», в соответствии с учебным планом прикладного бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «МВТ», относится к дисциплинам основной части блока 1.

Дисциплина «Теория менеджмента» базируется на результатах обучения, полученных при изучении дисциплины «Введение в профессию»

Дисциплина «Теория менеджмента» является обеспечивающей для дисциплин: «Методы принятия управленческих решений». «Стратегическое управление человеческим капиталом организаций воздушного транспорта», «Социальные технологии в управлении авиапредприятиями», «Управление конкурентоспособностью авиакомпаний и главных операторов аэропортов», «Операционный менеджмент главных операторов аэропортов и авиакомпаний», а также для подготовки к процедуре защиты и защиты выпускной квалификационной работы.

Дисциплина изучается во 2 семестре.

## 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Процесс освоения дисциплины «Теория менеджмента» направлен на формирование следующих компетенций.

Код компетенции	Результат обучения: наименование компетенции; индикаторы компетенции
УК-1;	<b>Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач</b>
ИД <sup>2</sup> <sub>УК1</sub>	Решает поставленные задачи, исходя из целостности объекта, выявления механизмов его функционирования и многообразных связей во внутренней и внешней среде объекта.
УК-3	<b>Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</b>
ИД <sup>1</sup> <sub>УК3</sub>	Понимает сущность и значение командных ролей, творчески реализует свою роль в команде в процессе группового решения профессиональных проблем.
ИД <sup>2</sup> <sub>УК3</sub>	Эффективно взаимодействует с членами команды в процессе группового решения профессиональных проблем.
УК-9	<b>Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах</b>
ИД <sup>1</sup> <sub>УК9</sub>	Рассматривает инклюзию как необходимое условие развития современного общества.

ПК-1	<b>Способен применять основные положения концепции процессного управления для организации деятельности предприятий воздушного транспорта</b>
ИД <sup>1</sup> <sub>ПК1</sub>	На основе знания и понимания концепции процессного управления определяет типы бизнес-процессов и оценивает эффективность организации операционных бизнеспроцессов
ПК-2	<b>Способен осуществлять сбор, анализ и оценку информации, необходимой для организации бизнес-процессов на воздушном транспорте, в том числе с применением информационно-коммуникационных технологий</b>
ИД <sup>2</sup> <sub>ПК 2</sub>	– знает и понимает сущность и особенности экономического функционирования предприятий воздушного транспорта, анализирует их производственнохозяйственную деятельность
ПК-5	<b>Способен использовать стандарты и методологии проектирования и построения организационной архитектуры для создания и развития новых предпринимательских структур в системе воздушного транспорта в условиях цифровой трансформации</b>
ИД <sup>2</sup> <sub>ПК5</sub>	Формулирует бизнес-модель как структуру бизнес-процессов и связей между ними, которые используются для планирования, контроля и коррекции в условиях цифровой трансформации деятельно

П  
ла-

#### **нируемые результаты изучения дисциплины:**

##### **Знать:**

- подходы к управлению организацией и основные функции, и инструменты менеджмента, предложенные зарубежными и отечественной школами управления;
- основные этапы принятия управленческого решения;
- концептуальные основы теории организации и организационного поведения.

##### **Уметь:**

- выявлять основные организационные проблемы;
- формулировать выявленные организационные проблемы;
- оценивать эффективность менеджмента предприятия.

##### **Владеть:**

- навыками выполнения PEST-анализа и SWOT-анализа;
- навыками построения «дерева целей»;
- навыками построения матрицы БКГ и выбора стратегии развития организации.

#### **4.Объем дисциплины и виды учебной работы**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 академических часа.

Наименование	Всего часов	Семестр
		2
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
Контактная работа всего, в том числе:	82,5	82,5
лекции	18	18
практические занятия	36	36
семинары	–	–
лабораторные работы	–	–
курсовая работа	–	–
Самостоятельная работа студента	54	54
Промежуточная аттестация:	36	36
контактная работа	2,5	2,5
самостоятельная работа по подготовке к экзамену	33,5	33,5

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1 Соотнесения тем дисциплины и формируемых компетенций

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции						Образовательные технологии	Оценочные средства
		УК-1	УК-3	УК-9	ПК-1	ПК-2	ПК-5		
Тема 1. Менеджмент как сфера деятельности	10	+		+			+	ВК, Л, ПЗ, СРС, ИТ	УО, Дд
Тема 2. История управленческой мысли	12	+	+		+	+		Л, ПЗ, СРС, ИТ	УО, Дд
Тема 3. Организация как объект и субъект менеджмента	26	+	+			+		Л, ПЗ, СРС, ИТ, КсЗ	УО, Дд

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции					Образовательные технологии	Оценочные средства	
		УК -1	УК-3	УК-9	ПК-1	ПК-2			ПК-5
Тема 4. Организация как инструмент упорядочивания деятельности	16	+	+		+			Л, ПЗ, СРС, СЗ, ИТ, КсЗ	УО
Тема 5. Организационная культура. Основы управления организационной культурой	16	+		+		+		Л, ПЗ, СРС, ИТ	УО, Дд
Тема 6. Групповая динамика. Конфликты. Лидерство	16	+		+		+	+	Л, ПЗ, СРС, ИТ, КсЗ	УО
Тема 7. Мотивирование сотрудников организации	12	+		+	+	+		Л, ПЗ, СРС, ИТ	УО, Дд
Всего по дисциплине	108								
Промежуточная аттестация (экзамен)	36								Э
Итого по дисциплине	144								

Сокращения: Л – лекция, ПЗ – практическое занятие, СРС – самостоятельная работа студента, ВК – входной контроль, Дд – доклад, СЗ-Ситуационные задачи, УО – устный опрос, ИТ – ИТ-методы, КсЗ – кейс-задача, Э – экзамен

## 5.2 Темы дисциплины и виды занятий

Наименование темы дисциплины	Л	ПЗ	С	ЛР	СРС	КР	Всего часов
Тема 1. Менеджмент как сфера деятельности	2	4	—	—	4	—	10
Тема 2. История управленческой мысли	2	4	—	—	6	—	12
Тема 3. Организация как объект и субъект менеджмента	4	6	—	—	16	—	26
Тема 4. Организация как инстру-	2	6	—	—	8	—	16

Наименование темы дисциплины	Л	ПЗ	С	ЛР	СРС	КР	Всего часов
мент упорядочивания деятельности							
Тема 5. Организационная культура. Основы управления организационной культурой	2	6	—	—	8	—	16
Тема 6. Групповая динамика. Конфликты. Лидерство	4	4	—	—	8	—	16
Тема 7. Мотивирование сотрудников организации. Основы управления изменениями.	2	6	—	—	4	—	12
Итого за семестр	18	36	—	—	54	—	108
Промежуточная аттестация							36
Итого по дисциплине	18	36	—	—	54	—	144

Сокращения: Л – лекция, ПЗ – практическое занятие, СРС – самостоятельная работа студента.

### 5.3 Содержание дисциплины

#### Тема 1. Менеджмент как сфера деятельности

Определение менеджмента и его цель. Виды менеджмента. Принципы менеджмента. Методы менеджмента. Менеджмент как область научных исследований. Общие функции менеджмента. Связующие функции менеджмента. Процессный подход в менеджменте. Системный подход в менеджменте. Ситуационный подход в менеджменте. Объекты менеджмента. Субъекты менеджмента.

#### Тема 2. История управленческой мысли

Истоки и источники управленческой мысли. Разработка проблем управления в античных государствах (Древняя Греция, Древний Рим). Управленческая мысль в эпоху феодализма, генезиса и становления капитализма (V–XIX вв.) Научная школа менеджмента. Классическая школа менеджмента. Школа человеческих отношений. Школа поведенческих наук. Количественная школа науки управления. Основные черты менеджмента в России до начала XX века. Разработка научных основ управления в СССР. Управленческая мысль в современной России.

#### Тема 3. Организация как объект и субъект менеджмента

Понятие «организация» и ее сущность как системы. Свойства организационных систем. Классификация организаций. Внешняя и внутренняя среда организации. Методы анализа внешней и внутренней среды организации. Организационно-правовые формы, их специфика: коммерческие и некоммерческие организации. Рынок корпоративного контроля (методы защиты прав акционеров, банкротство). Корпорации и модели корпоративного управления. Государственные корпорации. Интеграция организаций.

#### Тема 4. Организация как инструмент упорядочивания деятельности

Миссия, цели и задачи организации. Основные принципы целеполагания. Организационная структура. Линейная организационная структура управления. Функциональная организационная структура управления. Линейно-функциональная организационная структура управления. Дивизиональная организационная структура управления. Матричная организационная структура управления. Сетевая организационная структура управления. Достоинства и недостатки организационных структур управления, особенности их использования. Виртуальная организация. Информационные процессы в организационной структуре. Параметры проектирования структуры управления. Производственная структура. Полномочия и их делегирование. Эффективность делегирования полномочий. Норма управляемости.

#### **Тема 5. Организационная культура: понятие, виды и аспекты управления**

Сущность и понятие организационной культуры. Цель, задачи и функции организационной культуры. Уровни организационной культуры. Признаки организационной культуры. Субкультура организации. Типология организационной культуры Ч. Хэнди. Типы организационной культуры по Дж. Сонненфельду. Типология организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна. Типология организационной культуры Р. Рютеннбергера. Факторы, влияющие на культуру организации. Ценности организационной культуры. Оценка менталитета сотрудников Г. Хофстеде. Формирование организационной культуры. OSAI как инструмент оценки организационной культуры.

#### **Тема 6. Групповая динамика. Конфликты в организации. Лидерство**

Понятие группы и группового поведения. Формальные группы: командная группа, директивная группа, целевая группа, комитет. Неформальные группы. Большие и малые группы. Условные и реальные группы. Понятие групповой динамики. Групповая динамика. Факторы групповой динамики. Партисипативное управление. Конфликт в организации: определение, структура и компоненты. Типология конфликтов: межличностные, конфликты между личностью и группой, межгрупповые конфликты, внутриличностные конфликты. Основы управления конфликтами. Способы разрешения конфликтов в рабочих группах. Власть и лидерство в организациях. Стили руководства.

#### **Тема 7. Мотивирование сотрудников организации. Основы управления изменениями**

Понятие мотивации. Традиционный и современные подходы к мотивированию сотрудников. Содержательные теории мотивации: теория потребностей А. Маслоу, теория потребностей Мак Клеганда, теория двух факторов Герцберга. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж. С. Адамса, теория мотивирования Л. Портера и Э. Лоулера. Технология мотивирования персонала. Сущность изменений в организации. Сопротивление изменениям в организации. Модели поведения менеджера, осуществляющего организационные изменения. Центральная формула менеджмента.

### **5.4 Практические занятия**



Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (часы)
1	Практическое занятие № 1. Общие и связующие функции менеджмента.	2
1	Практическое занятие № 2. Менеджмент как область научных исследований.	2
2	Практическое занятие № 3. Истоки управленческой мысли.	2
2	Практическое занятие № 4. Управленческая мысль в России (IX-XIX вв.).	2
3	Практическое занятие № 5. Внешняя и внутренняя среда организации. Отработка умений и навыков SWOT-анализа и PEST-анализа.	2
3	Практическое занятие № 6. Выбор организационно-правовой формы предприятия.	2
3	Практическое занятие № 7. Учреждение акционерного общества и рынок корпоративного контроля (методы защиты прав акционеров, банкротство).	1
3	Практическое занятие № 8. Особенности деятельности организации на различных стадиях ее жизненного цикла.	1
4	Практическое занятие № 9. Анализ соответствия миссии, стратегических целей и задач предприятий с помощью модели «дерево целей».	2
4	Практическое занятие № 10. Организационное проектирование. СЗ – Построение дерева целей организации.	2
4	Практическое занятие № 11. Разработка организационной структуры управления предприятием.	1
4	Практическое занятие № 12. Построение матрицы ответственности.	1
5	Практическое занятие № 13. Цели организационной культуры и цели предприятия.	2
5	Практическое занятие № 14. Типология организационных культур по этническим особенностям поведения персонала.	2
5	Практическое занятие № 15. Оценка организационной культуры по методу OCAI.	2
6	Практическое занятие № 16. Определение ролевого состава рабочей группы.	2

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (часы)
6	Практическое занятие № 17. Способы разрешения конфликтов в рабочих группах.	1
6	Практическое занятие № 18. Оценка лидерского потенциала и стилей руководства.	1
7	Практическое занятие № 19. Методики изучения мотивации профессиональной деятельности.	2
7	Практическое занятие № 20. Оценка эффективности менеджмента фирмы в конкурентной среде.	4
Итого по дисциплине		40

### 5.5 Лабораторный практикум

Лабораторный практикум учебным планом не предусмотрен.

### 5.6 Самостоятельная работа

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по темам «Менеджмент как сфера деятельности» и «Технология менеджмента», работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой [1, 2, 3, 4, 6].</li> <li>2. Подготовка докладов.</li> <li>3. Подготовка к устному опросу.</li> </ol>	4
2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по теме «Управленческая мысль в эпоху феодализма, генезиса и становления капитализма», работа с рекомендуемой литературой [5].</li> <li>2. Подготовка докладов.</li> <li>3. Подготовка к устному опросу.</li> </ol>	6
3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по темам: «Свойства организационных систем», «Системные модели в менеджменте», «Ликвидация акционерного общества», работа с рекомендуемой литературой [2, 4, 6].</li> <li>2. Подготовка докладов.</li> <li>3. Подготовка к устному опросу.</li> </ol>	16
4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поиск, анализ информации по теме «Теория ресурсной значимости Дж. Фейфера и Дж. Саланчика» [4]. Решение кейс-задачи «Рекламное агентство»</li> </ol>	8

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
	Aquarius» [7]. 2. Подготовка докладов. 3. Подготовка к устному опросу.	
5	1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по темам: «Типология организационной культуры С. Медока и Д. Паркина», «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» [8]. 2. Подготовка докладов. 3. Подготовка к устному опросу.	8
6	1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по темам: «Партисипативное управление», «Построение профиля организационной культуры» [4, 7]. 2. Подготовка к устному опросу.	8
7	1. Поиск, анализ информации и проработка учебного материала по темам: «Технология мотивирования персонала», «Организационный консалтинг» [7, 9, 10]. 2. Подготовка докладов. 3. Подготовка к устному опросу.	4
Итого по дисциплине		54

## 5.7 Курсовые работы

Курсовые работы учебным планом не предусмотрены.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Переверзев, М. П. **Менеджмент** [Текст]: учебник для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский. – 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Инфра-М, 2012. — 330 с. — ISBN 9785160032399: 121.58. Количество экземпляров 15.

2. Мескон, М. Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. **Основы менеджмента** [Текст]. – М.: изд-во Вильямс, 2009. — 704с. — ISBN 978-5-8459-1060-8. Количество экземпляров 7.

3. Назимко, В. К. **Основы менеджмента** [Текст]: учебно-методическое пособие для студентов вузов / В. К. Назимко, Е. В. Кудинова. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. — 255 с. — ISBN 978-5-222-24079-3. Количество экземпляров 15.

б) дополнительная литература:

4. Петров, А. Н. Менеджмент: учебник для бакалавров [Электронный ресурс] / А. Н. Петров; отв. ред. А. Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 645 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-1853-3. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/813FA891-5644-494A-8C68-E4B8B285D8E3](http://www.biblio-online.ru/book/813FA891-5644-494A-8C68-E4B8B285D8E3), свободный (дата обращения: 24.01.2021).

5. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для академического бакалавриата [Электронный ресурс] / Э. М. Коротков. — 3-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 566 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-07327-0. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/619B2074-3B75-447E-AD33-A8FA184ADB1F](http://www.biblio-online.ru/book/619B2074-3B75-447E-AD33-A8FA184ADB1F), свободный, (дата обращения: 24.01.2021).

6. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата [Электронный ресурс] / И. Н. Шапкин [и др.]; под общ. ред. И. Н. Шапкина. — 4-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 384 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-04625-0. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/D20B38E3-515E-4021-BFFE-1E4391216FAC](http://www.biblio-online.ru/book/D20B38E3-515E-4021-BFFE-1E4391216FAC), свободный (дата обращения 24.01.2018).

7. Стеклова, О. Е. Организационная культура: учеб. пособие [Электронный ресурс]: — Электрон, дан. — Ульяновск: УлГТУ, 2007. — 127 с. — ISBN 978-5-9795-0171-0. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2015/126.pdf>, свободный, (дата обращения: 24.01.2021).

8. Минякова, Т. Е. Управленческое консультирование: учеб. пособие [Электронный ресурс] / Т.Е. Минякова. — Электрон. дан. — Ульяновск: УлГТУ, 2007. — 127 с. — ISBN: 978-5-9795-0118-5. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/183/65183>, свободный, (дата обращения: 24.01.2021).

в) перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

9. Административно-управленческий портал. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.aup.ru/>, свободный, (дата обращения: 24.01.2018).

10. Журнал «*ARS ADMINISTRANDI*» («Искусство управления»). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://ars-administrandi.com/>, свободный (дата обращения: 24.01.2021)

11. Журнал «Управление персоналом». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/>, свободный, (дата обращения: 24.01.2021).

12. Международный журнал «Проблемы теории и практики управления». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.uptp.ru/>, свободный (дата обращения: 24.01.2021).

13. Энциклопедия экономиста. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.grandars.ru/>, свободный, (дата обращения: 24.01.2018).

14. Aviation Explorer. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.aviationexplorer.ru>, свободный, (дата обращения: 24.01.2018).

15. Федеральное агентство воздушного транспорта. Росавиация. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.favt.ru/>, свободный, (дата обращения: 24.01.2021).

16. **Федеральная служба государственной статистики.** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.gks.ru/>, свободный, (дата обращения: 24.01.2021).

г) программное обеспечение (лицензионное, свободно распространяемое), профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

17. **Единое окно доступа к образовательным ресурсам.** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://window.edu.ru>, свободный, (дата обращения: 24.01.2021).

18. **Консультант Плюс.** [Электронный ресурс]. Официальный сайт компании Консультант Плюс. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>, свободный, (дата обращения: 24.01.2021).

19. **Электронная библиотека научных публикаций «eLIBRARY.RU».** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://elibrary.ru/>, свободный, (дата обращения: 24.01.2021).

20. **Электронно-библиотечная система издательства «Лань».** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/>, свободный, (дата обращения: 24.01.2021).

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

№ п/п	Наименование дисциплины	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения Реквизиты подтверждающего документа
1	Теория менеджмента	Компьютерный класс аудитория №456 Компьютерный класс аудитория №458 Лекционная аудитория №481	Компьютер в комплекте (системный блок +ЖК монитор LG 19 W1952TE) – 13 шт. Информационный киоск Компьютер в комплекте RAMEC STORM Custom W- 13 шт. Мультимедийный проектор Acer X1261 P Принтер	Microsoft Windows 7 Professional Microsoft Windows Office Professional Plus 2007 Acrobat Professional 9 Windows International Kaspersky Anti-Virus Suite для WKS и FS Konsi- SWOT ANALYSIS Konsi - FOREX-SAL

№ п/п	Наименование дисциплины	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных по- мещений и поме- щений для само- стоятельной ра- боты	Перечень лицен- зионного про- граммного обес- печения Реквизи- ты подтверждаю- щего документа
			HL2140R Brother Экран Ноутбук Benq Joybook R42 15,4 Мультимедийный проектор Mitsubishi XD490U Экран	

## 8. Образовательные и информационные технологии

Дисциплина «Теория менеджмента» предполагает использование следующих образовательных технологий: входной контроль, лекции, практические занятия, IT-методы и кейс-метод в форме кейс-задачи.

Входной контроль проводится преподавателем на первом занятии с целью коррекции процесса усвоения студентами дидактических единиц. Он осуществляется в форме устного опроса по вопросам дисциплины «Микроэкономика», на которой базируется дисциплина «Теория менеджмента».

Лекция как образовательная технология представляет собой устное, систематически последовательное изложение преподавателем учебного материала с целью организации целенаправленной познавательной деятельности студентов по овладению знаниями, умениями и навыками читаемой дисциплины. В лекции делается акцент на реализацию главных идей и направлений в изучении дисциплины, дается установка на последующую самостоятельную работу.

По дисциплине «Теория менеджмента» планируется проведение как информационных, так и проблемных лекций. Информационные лекции направлены на систематизированное изложение накопленных и актуальных научных знаний. Проблемные лекции активизируют интеллектуальный потенциал и мыслительную деятельность студентов, которые приобретают умение вести дискуссию. В ходе проблемной лекции преподаватель включает в процесс изложения материала серию проблемных вопросов. Как правило, это сложные, ключевые для темы вопросы. Студенты приглашаются для размышлений и поиска ответов на них по мере постановки вопросов.

Ведущим методом в лекции выступает устное изложение учебного материала, которое сочетается с IT-методами, заключающимися в применении компьютеров для доступа к Интернет-ресурсам, использование среды Power Point 2007, Word 2007, Excel 2007 с целью расширения образовательного информационного поля, по-

вышения скорости обработки и передачи информации, обеспечения удобства преобразования и структурирования информации для трансформации ее в знание.

Расчетные задачи, задания, ситуационные задачи и темы курсового проекта носят практико-ориентированный характер, используются в рамках практической подготовки с целью оценки формирования, закрепления, развития практических навыков и компетенций по профилю образовательной программы.

Практические занятия – это метод репродуктивного обучения, обеспечивающий связь теории и практики, содействующий выработке у студентов умений и навыков применения знаний, полученных на лекции и в ходе самостоятельной работы. Практические занятия как образовательная технология помогают студентам систематизировать, закрепить и углубить знания теоретического характера. На практических занятиях по дисциплине «Теории менеджмента» студенты обучаются умениям и навыкам, необходимым для бизнес-планирования, закрепляя полученные в ходе лекций и самостоятельной работы знания.

Практические занятия по дисциплине «Теория менеджмента» проводятся в компьютерных классах, в которых студенты выполняют задания с использованием Интернет-ресурсов и компьютерной техники, необходимых не только для сбора, обработки и анализа необходимой информации, но и для формирования познавательной деятельности обучаемых в процессе обучения, а также индивидуализации учебного процесса и возможности процесса познания с помощью информационных технологий. Иными словами, на практических занятиях широко используются ИТ-методы, представляющие собой учебные мультимедийные материалы с использованием PowerPoint 2007, содержащие гиперссылки, необходимые для перехода к произвольным показам, указанным слайдам в презентации, к различным текстам, фигурам, таблицам, графикам и рисункам в презентации, документам Word 2007, листам Excel 2007, локальным или Интернет-ресурсам, а также к сообщениям электронной почты. Данные материалы позволяют сформировать у студентов систему знаний, умений и навыков по методике и технологии использования Интернет-ресурсов в процессе обучения; активизировать на практических занятиях деятельность студентов путем работы в творческих подгруппах по выполнению заданий с использованием MS Office; обеспечить продуктивный и творческий уровень деятельности при выполнении заданий.

В рамках дисциплины «Теория менеджмента» также применяется кейс-метод, который представляет собой имитацию реального события. Учебный материал предлагается студенту в виде проблем (кейсов) с последующей организацией активной и творческой работы по их решению. Использование кейс-метода в образовательном процессе обеспечивает активизацию мыслительной деятельности студентов, повышение их учебной мотивации, формирование навыков анализа ситуаций, умения работать с информацией, моделировать варианты решения задачи, излагать собственную точку зрения, осуществлять самоконтроль и самооценку

Самостоятельная работа студента реализуется в систематизации, планировании, контроле и регулировании его учебно-профессиональной деятельности, а также в активизации собственных познавательно-мыслительных действий без непосредственной помощи и руководства со стороны преподавателя. Основной целью само-

стоятельной работы студента является формирование навыка самостоятельного приобретения им знаний по некоторым несложным вопросам теоретического курса, закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков во время лекций и практических занятий. Самостоятельная работа подразумевает выполнение студентом поиска и анализа информации, проработку на этой основе учебного материала, подготовку к устному опросу и подготовку докладов.

## **9. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

В фонд оценочных средств по дисциплине «Теория менеджмента» предназначен для выявления и оценки уровня и качества знаний студентов по результатам текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины в виде экзамена.

Фонд оценочных средств текущего контроля включает устные опросы и доклады. Промежуточная аттестация осуществляется по экзаменационным билетам, включающим два теоретических вопроса, предполагающих устные ответы, а также одну ситуационную задачу с письменным решением.

Устный опрос проводится на практических занятиях с целью контроля усвоения теоретического материала, излагаемого на лекции. Перечень вопросов определяется уровнем подготовки учебной группы, а также индивидуальными особенностями обучающихся. Устный опрос проводится как для текущего, так и для входного контроля.

Доклад – это продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической или учебно-исследовательской темы. Доклады студентов занимают не больше 10 минут и могут проводиться в форме презентаций в среде PowerPoint. Типовые темы докладов представлены в п. 9.4.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины «Теория менеджмента» проводится в четвертом семестре в форме зачета и в пятом семестре в форме экзамена. Этот вид промежуточной аттестации позволяет оценить уровень освоения студентом компетенций за весь период изучения дисциплины. Экзамен включает устные ответы на 2 теоретических вопроса из перечня вопросов, вынесенных на промежуточную аттестацию, а также письменное решение ситуационной задачи.

Методика формирования результирующей оценки в обязательном порядке учитывает активность студентов на лекциях и практических занятиях, участие студентов в конференциях и подготовку ими публикаций, что отражено в балльно-рейтинговой оценке текущего контроля успеваемости и знаний студентов в п. 9.1. Описание шкалы оценивания, используемой для проведения промежуточных аттестаций, приведено в п. 9.5.

### **9.1 Балльно-рейтинговая система (БРС) оценки текущего контроля успеваемости и знаний студентов**



## **БРС не предусмотрена**

### **9.2 Методические рекомендации по проведению процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Посещение лекционного занятия обучающимся оценивается в 1 балл. Ведение лекционного конспекта – 0,3 баллов. Активное участие в обсуждении дискуссионных вопросов в ходе лекции – до 0,2 баллов.

Максимальное число баллов по лекционному занятию равно 1,5.

Посещение практического занятия оценивается в 1 балл. Ведение конспекта на практическом занятии – 0,2. Доклад – до 0,3 балла. Участие в устном опросе и обсуждении доклада – до 0,2 балла. Участие в рабочих группах, решающих кейс-задачу до 0,3 балла. Успешное решение кейс-задачи – до 0,4 балла. Доклад с презентацией решения кейс-задачи – до 0,2 баллов.

Максимальное число баллов по практическому занятию равно 2,6.

В процессе преподавания дисциплины «Теория менеджмента» для текущего контроля обучающихся используются следующие формы:

- индивидуальный или групповой устный опрос;
- доклады по темам;
- компьютерные тесты.

По итогам освоения дисциплины проводится промежуточная аттестация обучающихся в форме зачета в первом семестре и экзамена во втором семестре.

На первом занятии преподаватель доводит до сведения обучающихся график текущего контроля освоения дисциплины и критерии оценки знаний при текущем контроле успеваемости, а также сроки и условия промежуточной аттестации.

Показателями, характеризующими текущую учебную работу обучающихся, являются:

- активность посещения занятий и работы на занятиях;
- оценка результатов устного опроса (индивидуального или группового);
- выступления с докладами и с результатами выполненных заданий, в том числе в форме презентаций;
- оценка прохождения тестов.

Зачет проводится в первом семестре в форме устного ответа по приведенным ниже вопросам (9.6.5). Экзамен проводится во втором семестре в форме устного ответа на 2 вопроса, из приведенного ниже перечня (9.6.7) и решения задачи (9.6.6)

### **9.3 Темы курсовых работ по дисциплине**

Написание курсовых работ учебным планом не предусмотрено.

### **9.4 Контрольные вопросы для проведения входного контроля остаточных знаний по обеспечивающим дисциплинам**

1 Постоянные издержки (TFC), переменные издержки (TVC) и их графики. Определение общих издержек.

2 Понятие средних издержек. Средние постоянные издержки (AFC), средние переменные издержки (AVC), средние общие издержки (ATC), понятие предельных издержек (MC) и их графики.

3 Издержки производства в долгосрочном периоде. Износ и амортизация. Основные направления использования амортизационных средств.

4 Формирование кривой средних долгосрочных издержек, ее график.

5 Общие черты несовершенной конкуренции. Критерий несовершенной конкуренции.

6 Характеристика спроса, общего и предельного дохода фирмы в условиях несовершенной конкуренции.

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

Компетенции	Показатели оценивания (индикаторы достижения) компетенций	Критерии оценивания
I этап		
УК-1;	ИД <sup>2</sup> <sub>УК1</sub>	<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– подходы к управлению организацией и основные функции, и инструменты менеджмента, предложенные зарубежными и отечественной школами управления;</li> <li>– основные этапы принятия управленческого решения;</li> <li>– концептуальные основы теории организации и организационного поведения.</li> </ul> <p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формулировать выявленные организационные проблемы;</li> <li>– оценивать эффективность менеджмента предприятия.</li> </ul> <p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками построения «дерева целей»;</li> <li>– навыками построения матрицы БКГ и выбора</li> </ul>
УК-3	ИД <sup>1</sup> <sub>УК3</sub>	
УК-9 ПК-1 ПК-2 ПК-5	ИД <sup>1</sup> <sub>УК9</sub> ИД <sup>1</sup> <sub>ПК1</sub> ИД <sup>2</sup> <sub>ПК2</sub> ИД <sup>2</sup> <sub>ПК5</sub>	

Компетенции	Показатели оценивания (индикаторы достижения) компетенций	Критерии оценивания
		стратегии развития организации.
<b>II этап</b>		
УК-1;	ИД <sup>2</sup> <sub>УК1</sub>	<p><b>Знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– типы структур управления организациями, а также специфику, преимущества и недостатки их функционирования;</li> </ul> <p><b>Умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сущность власти и лидерства в организации;</li> <li>– теории руководства;</li> <li>– типологию групп и групповую динамику;</li> <li>– понятие и типологию организационной культуры;</li> <li>– основы диагностики организационной культуры</li> </ul> <p><b>Владеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками групповой работы;</li> <li>– инструментом диагностики организационной культуры (OCAI).</li> </ul>
УК-3	ИД <sup>1</sup> <sub>УК3</sub>	
УК-9	ИД <sup>1</sup> <sub>УК9</sub>	
ПК-1	ИД <sup>1</sup> <sub>ПК1</sub>	
ПК-2	ИД <sup>2</sup> <sub>ПК2</sub>	
ПК-5	ИД <sup>2</sup> <sub>ПК5</sub>	

### 9.5.1 Описание шкалы оценивания

Характеристики шкалы оценивания приведены ниже.

1. Максимальное количество баллов за экзамен – 30. Минимальное (зачетное) количество баллов («экзамен сдан») – 15 баллов.

Неудовлетворительной сдачей экзамена считается оценка менее 15 баллов. При неудовлетворительной сдаче экзамена или неявке по неуважительной причине на экзамен экзаменационная составляющая приравнивается к нулю. В этом случае студент в установленном в Спб ГУ ГА порядке обязан пересдать экзамен.

Экзаменационная оценка выставляется как сумма набранных баллов за ответы на вопросы билета и за решение задачи.

Ответы на вопросы билета оцениваются следующим образом:

- 1 балл: отсутствие продемонстрированных знаний и компетенций в рамках образовательного стандарта (нет ответа на вопрос) или отказ от ответа;
- 2 балла: нет удовлетворительного ответа на вопрос, демонстрация фрагментарных знаний в рамках образовательного стандарта, незнание лекционного материала;
- 3 балла: нет удовлетворительного ответа на вопрос, много наводящих вопросов, отсутствие ответов по основным положениям вопроса, незнание лекционного материала;
- 4 балла: ответ удовлетворительный, оценивается как минимально необходимые знания по вопросу, при этом показано хотя бы минимальное знание всех разделов вопроса в пределах лекционного материала. При этом студентом демонстрируется достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта;
- 5 баллов: ответ удовлетворительный, достаточные знания в объеме учебной программы, ориентированные на воспроизведение; использование научной (технической) терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;
- 6 баллов: ответ удовлетворительный, студент ориентируется в основных аспектах вопроса, демонстрирует полные и систематизированные знания в объеме учебной программы;
- 7 баллов: ответ хороший, но студент демонстрирует систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы, но требовались наводящие вопросы;
- 8 баллов: ответ хороший, ответом достаточно охвачены все разделы вопроса, единичные наводящие вопросы, студент демонстрирует способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы;
- 9 баллов: систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы; студент демонстрирует способность;
- 10 баллов: ответ на вопрос полный, не было необходимости в дополнительных (наводящих вопросах); студент показывает систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы, самостоятельно и творчески решает сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы, а также демонстрирует знания по проблемам, выходящим за ее пределы.

2. Решение задачи оценивается следующим образом:

- 10 баллов: задание выполнено на 91-100 %, решение и ответ аккуратно оформлены, выводы обоснованы, дана правильная и полная интерпретация выводов, студент аргументированно обосновывает свою точку зрения, уверенно и правильно отвечает на вопросы преподавателя;
- 9 баллов: задание выполнено на 86-90 %, решение и ответ аккуратно оформлены, выводы обоснованы, дана правильная и полная интерпретация выводов, студент аргументированно обосновывает свою точку зрения, правильно отвечает на вопросы преподавателя;
- 8 баллов: задание выполнено на 81-85 %, ход решения правильный, незначительные погрешности в оформлении; правильная, но не полная интерпретация

выводов, студент дает правильные, но не полные ответы на вопросы преподавателя, испытывает некоторые затруднения в интерпретации полученных выводов;

– *7 баллов*: задание выполнено на 74-80 %, ход решения правильный, значительные погрешности в оформлении; правильная, но не полная интерпретация выводов, студент дает правильные, но не полные ответы на вопросы преподавателя, испытывает определенные затруднения в интерпретации полученных выводов;

– *6 баллов*: задание выполнено 66-75 %, подход к решению правильный, есть ошибки, оформление с незначительными погрешностями, неполная интерпретация выводов, не все ответы на вопросы преподавателя правильные, не способен интерпретировать полученные выводы;

– *5 баллов*: задание выполнено на 60-65 %, подход к решению правильный, есть ошибки, значительные погрешности при оформлении, не полная интерпретация выводов, не все ответы на вопросы преподавателя правильные, не способен интерпретировать полученные выводы;

– *4 балла*: задание выполнено на 55-59 %, подход к решению правильный, есть ошибки, значительные погрешности при оформлении, не полная интерпретация выводов, не все ответы на вопросы преподавателя правильные, не способен интерпретировать полученные выводы;

– *3 балла*: задание выполнено на 41-54 %, решение содержит грубые ошибки, неаккуратное оформление работы, неправильная интерпретация выводов, студент дает неправильные ответы на вопросы преподавателя;

– *2 балла*: задание выполнено на 20-40 %, решение содержит грубые ошибки, неаккуратное оформление работы, выводы отсутствуют; не может прокомментировать ход решения задачи, дает неправильные ответы на вопросы преподавателя;

– *1 балл*: задание выполнено менее, чем на 20 %, решение содержит грубые ошибки, студент не может прокомментировать ход решения задачи, не способен сформулировать выводы по работе.

## **9.6 Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

### **9.6.1 Перечень типовых вопросов для текущего контроля**

1. Что такое менеджмент?
2. Какие виды менеджмента Вы знаете? Охарактеризуйте каждый из них.
3. Что такое субъекты и объекты менеджмента?
4. В чем состоит вклад М.П. Фоллет в менеджмент?
5. Каков вклад в менеджмент количественной школы науки управления?
6. Какие управленческие идеи были отражены в первых учебных программах и законодательных актах о необходимости подготовки предпринимателей в России?
7. Дайте краткую характеристику основных положений школы НОТ и управления.
8. Охарактеризуйте социологию научной организации труда и управления школы Н.А. Витке.
9. Дайте характеристику принципов организации П.М. Керженцева.
10. Дайте определение термина «организация».

11. Что относится к непроизводственным структурным подразделениям?
12. Какие бывают организации по видам собственности?
13. Что такое право хозяйственного ведения и право оперативного управления?
14. Что такое организационно-правовая форма организации?
15. Приведите примеры коммерческих и некоммерческих организаций.
16. Что такое корпоративное управление? Перечислите и охарактеризуйте принципы корпоративного управления.
17. Сравните японскую и предпринимательскую модели корпоративного управления.
18. Что такое горизонтальная и вертикальная интеграция?
19. Что такое трест и концерн?
20. Как формируется миссия организации?
21. Перечислите и охарактеризуйте стадии целеполагания.
22. Что такое вертикальные и горизонтальные информационные связи в организационной структуре?
23. Перечислите и охарактеризуйте механизмы горизонтальных информационных связей в организации?
24. Какие принципы формирования подразделений предприятия Вы знаете?
25. Как устанавливается подчиненность в функциональной структуре управления?
26. Как выглядит матричная структура управления?
27. Как выглядит сетевая структура управления?
28. Чем отличаются друг от друга линейные и аппаратные полномочия?
29. Что такое функциональные полномочия?
30. Что такое эффективное делегирование полномочий?
31. Каковы качественные характеристики организационной культуры?
32. Какова цель сознательно сформированной организационной культуры?
33. Что такое замещающая функция организационной культуры?
34. Какие критерии использовали К. Кэмерон и Р. Куинн для формирования рамочной конструкции конкурирующих целей организационной культуры?
35. Какие векторы ценностных ориентаций можно использовать в организационной культуре (согласно типологии Р. Блейка и Д. Моутона)?
36. Каковы внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование организационной культуры?
37. Для каких целей применяется метод ОСАИ?
38. Каким образом трансформируются нравственные категории применительно к деловой сфере?
39. Охарактеризуйте основные организационно-управленческие навыки?
40. Что такое формальная и неформальная группы?
41. В чем заключается «эффект размера группы»?
42. Охарактеризуйте этапы развития групп в организации?
43. Охарактеризуйте факторы, которые могут оказывать влияние на поведение людей в малых группах.

44. Назовите основные причины конфликтов в организации.
45. Какие структурные методы разрешения конфликтов Вы знаете?
46. Как соотносятся руководство, лидерство и власть?
47. Раскройте сущность концепции лидерского поведения. Какие стили руководства были разработаны в рамках этой концепции.
48. Назовите известные Вам содержательные теории мотивации.
49. Назовите известные Вам процессуальные теории мотивации.
50. Почему сопротивляется организационным изменениям группа?
51. Кто такой «пассивный сторонник»?
52. Как поступит эффективный менеджер в ситуации, когда предельные издержки меньше предельного дохода?

### 9.6.2 Темы докладов

1. Процессный подход в менеджменте.
2. Ситуационный подход в менеджменте.
3. Функции менеджмента. Систематика и содержание.
4. Характеристика и достижения дворянской управленческой мысли.
5. Вклад государственных деятелей России XIX в. в развитие идей управления.
6. Национальный менеджмент: американская, европейская, японская модель.
7. А.И. Пригожин и его теория синергетической организации.
8. Брюс Хендерсон: взгляды и достижения.
9. Реинжиниринг бизнес-процессов М. Хаммера и Дж. Чампи.
10. Этапы создания акционерного общества в РФ.
11. Банкротство юридических лиц: понятие, признаки, стадии, права кредиторов, правовые последствия.
12. Меры предупреждения банкротства. Санация предприятия.
13. Факторы, оказывающие влияние на процесс организационного проектирования.
14. Алгоритм проектирования организационной системы.
15. Методы проектирования организационных структур.
16. Типология организационной культуры по Г. Хоштеде.
17. Модель Ф. Клухольма-Ф. Стродберга.
18. Типология организационной культуры Ф. Тромпенаарса.
19. Модель управления изменениями Л.Грейнера.
20. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.

### 9.6.3 Примерные кейс-задачи

1. Кейс «В службе UPS порядок» выполняется студентами в рабочих группах.

Частная служба доставки посылок (United Parcel Service, UPS), которую иногда называют Big Brown из-за цвета форменной одежды ее сотрудников и окраски

грузовиков, доставляющих грузы, в своей отрасли стала самой крупной компанией мира. Несмотря на забастовку 1997 года, которая нанесла большой ущерб и позволила таким конкурентам, как U.S. Postal Service и FedEx захватить часть бизнеса компании, 300 тысяч ее сотрудников во всем мире доставляют 13 млн. единиц груза ежедневно. Будучи лидером наземной доставки, она быстро справилась со своими конкурентами на развивающемся рынке авиасервиса. Кроме того, с тех пор как компания вышла в Интернет, ее отдел логистики переживает настоящий бум.

Как UPS стала такой успешной? Большую пользу принесла бюрократическая модель организации. UPS привержена своим правилам и постановлениям. Компания учит водителей грузовиков всем 340 правилам доставки. Например, им говорят, как размещать груз в машине (аккуратно и ровно, подобно кирпичной кладке), как закреплять ремни безопасности (работая левой рукой, одновременно включая зажигание правой), как ходить (быстро, но не бегом) и как носить ключи (надев кольцо на мизинец, а не нашаривая их в кармане). Строго соблюдаются: повседневная коричневая униформа («browns»), черная или коричневая начищенная обувь с нескользящей подошвой, расстегнута только верхняя пуговица рубашки, волосы аккуратно подстрижены, носить бороду, курить в присутствии клиентов запрещено и т.д. И по сей день компания проводит трехминутные проверки внешнего вида своих водителей, как это было заведено основателем компании в начале 1990-х годов. Разработаны правила техники безопасности для водителей, грузчиков, клерков и менеджеров. В конце каждого рабочего дня сотрудники должны приводить в порядок свои столы, чтобы быть готовыми к завтрашней работе. Каждый менеджер получает для постоянного пользования экземпляр правил поведения, а также памятки и правила, которыми ежедневно руководствуются сотни подчиненных.

Несмотря на строгие правила, работники довольны компанией, и текучесть кадров в UPS составляет только 10%. К ним хорошо относятся и выплачивают хорошую заработную плату, в компании поддерживается атмосфера равенства и справедливости. Ко всем обращаются по имени. В правилах компании сказано: «Руководитель не должен напоминать другим о своей власти, апеллируя к своей должности. Подтверждать его положение должны знания, сама работа и способности». Основанием для найма и продвижения служит профессиональная квалификация, а не протекция. Высшие руководители начинали свою карьеру снизу. Например, исполнительный директор Джеймс Келли (James Kelly) начинал по совместительству с работы водителя для срочных доставок в праздничные дни. Принципы равенства, справедливости и заслуженного продвижения укрепляют чувство приверженности компании и веру в нее у всех сотрудников.

UPS также стала лидером в использовании новых технологий, повышающих надежность и продуктивность работы. Водители используют бортовые компьютерные устройства DIAD (Delivery Information Acquisition Device, сведения о доставках). Они содержат все возможные сведения, начиная с пробега на каждый галлон бензина и кончая информацией о самих грузах и их доставке. Новые технологии помогают расширению сервисных возможностей UPS и ее превращению во всемирного распространителя не только грузов, но и знаний и информации. Топ-менеджеры знают, что новые технологии возможно потребуют изменения жестких процедур



компании. Однако изменения не будут слишком радикальными. Когда приходится перевозить более 13 млн. единиц груза ежедневно, девизом работы становятся предсказуемость и стабильность, идет ли речь о первой машине компании марки T Ford или о новейших технологических достижениях.

Задания:

- 1) На каком этапе жизненного цикла находится компания? Что свидетельствует об этом?
- 2) Какие возможные трудности в дальнейшем развитии организации вы предвидите?
- 3) Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации?
- 4) Предположите, какие могут быть отличия внешней среды у разных подразделений внутри организации.

2. **Кейс «Рекламное агентство Aquarius»** из учебника Л. Р. Драфта [9]. Студенты готовят презентации по его решению. На практическом занятии докладывают и обсуждают презентации рабочих групп, а также вся группа под руководством преподавателя участвует в выработке оптимального решения кейса.

3. **Кейс «Разрешение конфликтной ситуации».** У крупного поставщика стройматериалов возникли проблемы с закупками: в отделе снабжения налицо конфликтная ситуация, а его начальник недостаточно квалифицирован. Проблема в том, что слабый руководитель одновременно является ценным специалистом, и терять его компания не хочет.

*Информация о компании.* Компания работает на рынке Урало-Сибирского региона более 5 лет. Сфера деятельности – продажа строительных и отделочных материалов. Конкуренция в этой области очень высока. Рынок Екатеринбурга и Свердловской области в основном делят три фирмы с аналогичной ассортиментной линейкой. Имеются и конкуренты помельче, которые специализируются на отдельных группах стройматериалов - обычно их политика более агрессивна.

Сейчас Компания занимает около 30 % рынка. В начале этого года предприятие перестало выполнять плановые показатели по объему продаж (91 % за квартал) и доходу (89 % за квартал). От сотрудников отдела сбыта стали поступать жалобы: то на складе нет ходового товара, то заказ не доставили в срок, да и отпускные цены на товар, по их мнению, были высокими. «Снабженцы сидят и ничего не делают, - говорили сбытовики. - Им наплевать на наши планы по объемам продаж». После проведенного анализа выяснилось, что действительно часто нарушаются сроки поставок (до 2-х недель), коэффициент оборачиваемости товара значительно превышает нормативы. По некоторым ассортиментным группам отпускные цены выше цен конкурентов на 5-7 %. Причина – высокие закупочные цены. Также стало понятно, что руководитель отдела в большей степени проявляет себя в роли снабженца, нежели в роли менеджера, а система оплаты труда в подразделении никак не «завязана» на плановые показатели по объемам продаж.

*Ситуация в отделе.* Руководитель отдела снабжения –Иван Помидоров– на вопросы генерального директора отвечал следующее: «Мои ребята работают непло-

хо. Следить за каждым я не собираюсь – они взрослые люди. Я свои позиции привожу практически в срок и по конкурентным ценам. Если хотите, напишу заявление об увольнении».

Помидоров – самый опытный снабженец «Техносферы». Уволив его, компания не сможет работать эффективно, поскольку на нем держатся наиболее ходовые группы товара, а его работа во многом завязана на личных контактах с поставщиками. Назначение на должность было вынужденным: Иван собирался уволиться. И в то время, и сегодня его управленческие навыки недостаточны для успешного руководства отделом. Иван – очень коммуникабельный и обаятельный человек, незаметный при форс-мажоре. Он эмоциональный лидер, готовый броситься на амбразуру, если это в интересах предприятия. Специалисты отдела с большим уважением относятся к Помидорову как к снабженцу, но прячут глаза, когда их просят дать оценку его деятельности как руководителя. Чтобы сдвинуть ситуацию с мертвой точки, руководство компании поручило директору по персоналу начать поиск кандидата на должность начальника отдела снабжения либо нового проектного отдела, чья деятельность будет также включать поставку продукции.

Через пару месяцев нашли грамотного специалиста по логистике – Ольгу Мыслеву. Ее решили назначить зам. начальника отдела снабжения на испытательный срок. «Дальше будет видно», – сказал генеральный директор. Ольга, в отличие от Ивана, обладает более структурированным мышлением и способна заниматься плановой работой, опираясь на экономический анализ деятельности отдела. Вместе эти руководители хорошо дополняли друг друга. Подразделение стало работать более результативно.

Но постепенно в их отношениях стала нарастать напряженность, что сразу же отразилось на показателях отдела. Помидоров чувствовал, что Ольга более компетентна в вопросах логистики и экономики. Он опасался, что в ближайшее время она может сместить его с должности руководителя. Поэтому Иван стал давать Мысловой поручения, которые в большей степени относились к обязанностям снабженца, нежели заместителя. Он также тормозил нововведения, которые предлагала Ольга. В свою очередь, Ольга, зная, что она более грамотно подходит к вопросам поставок, стремилась расширить свои полномочия и начала озвучивать свои идеи напрямую генеральному директору. Однако она не обладала таким авторитетом у сотрудников фирмы, как Иван, не могла «зажечь и повести за собой», да и в области строительных материалов была менее компетентна.

Директор по персоналу проводил переговоры и с Мысловой, и с Помидоровым. Указывая на успешность их совместной работы, настаивал на распределении зон ответственности и разграничении полномочий. Но справиться с этой проблемой самостоятельно ему не удалось. Руководство же активных действий не предпринимало, надеясь, что ситуация постепенно разрешится сама собой. Тем временем начался раскол внутри отдела. Работники стали манипулировать информацией, передавая ее то руководителю, то заму. При этом сбытовики все так же жаловались на качество работы снабженцев.

*Дополнительная информация для решения:*

Численность персонала компании – 180 человек.

В структуру входят следующие подразделения: отдел продаж, снабжения, транспортный отдел, склад, финансово-бухгалтерская группа, отдел персонала и маркетолог.

Численность отдела снабжения – 5 человек.

Стиль управления в компании – демократический; ценятся совместные решения, принятые командой управленцев.

Возраст руководителей: генеральный директор – 48 лет; директор по персоналу – 35 лет; руководитель отдела снабжения – 31 год, заместитель руководителя отдела снабжения – 29 лет.

Задание:

1) разрешите конфликтную ситуацию, таким образом, чтобы в компании остались и руководитель отдела снабжения, и его заместитель, а также повысилась эффективность работы отдела снабжения;

2) обоснуйте свое решение.

#### **9.6.4 Примерный перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации по дисциплине в форме экзамена**

1. Охарактеризуйте подходы в менеджменте: процессный, системный и ситуационный.
2. Общие и связующие функции менеджмента.
3. Показатели эффективности менеджмента.
4. Субъекты и объекты менеджмента.
5. Охарактеризуйте классическую школу менеджмента и вклад ее представителей в науку управления.
6. Охарактеризуйте административную школу менеджмента и вклад ее представителей в науку управления.
7. Охарактеризуйте школу человеческих отношений и вклад ее представителей в науку управления.
8. Охарактеризуйте школу поведенческих наук и вклад ее представителей в науку управления.
9. Вклад в менеджмент количественной школы науки управления. Охарактеризуйте парадигмы современного менеджмента.
10. Организация, ее функциональные области и производственные структурные подразделения.
11. Классификация организаций.
12. Учредительные документы.
13. Организационно-правовые формы предприятий.
14. Корпорация. Основные принципы корпоративного управления. Модели корпоративного управления.
15. Организационные патологии.
16. Теория ресурсной значимости Дж. Пфелфера и Дж. Саланчика.
17. Виды организационной интеграции.
18. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера.

19. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
20. Организационные структуры. Линейная и функциональная структура управления. Преимущества и недостатки.
21. Организационные структуры. Линейно-функциональная структура управления, ее разновидности. Преимущества и недостатки.
22. Организационные структуры. Матричная и сетевая структуры управления. Преимущества и недостатки.
23. Цель и технология проведения PEST-анализа и SWOT-анализа.
24. Организационная культура. Источники и десять основных признаков организационной культуры.
25. Типы организационной культуры.
26. Ценности организации, которые можно использовать для формирования организационной культуры.
27. Групповое поведение. Типология групп в организации.
28. Формальные и неформальные группы в организациях. Причины, образования неформальных групп.
29. Факторы групповой динамики.
30. Партиципативное управление.
31. Конфликты в организациях. Типология конфликтов.
32. Конфликты в организациях. Причины возникновения конфликтов.
33. Конфликты в организациях. Последствия конфликтов.
34. Управление конфликтами в организациях. Способы предотвращения конфликтов.
35. Власть, влияние, руководство и лидерство. Три вида оснований для законной власти по М. Веберу.
36. Теории лидерства.
37. Стили руководства в рамках подхода с позиции личных качеств.
38. Стили руководства в рамках поведенческого подхода.
39. Стили руководства в рамках ситуационного подхода.
40. Сущность и виды стимулирования сотрудников организации.
41. Мотивация. Подходы к мотивированию сотрудников.
42. Содержательные теории мотивации.
43. Процессуальные теории мотивации.
44. Технология мотивирования персонала. Использование внутреннего вознаграждения.
45. Технология мотивирования персонала. Формирование у сотрудников позитивного отношения к изменениям.
46. Классификация организационных изменений.
47. Этапы организационных изменений.
48. Методы преодоления сопротивления изменениям.
49. Модели поведения менеджера, осуществляющего изменения.
50. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
51. Сбалансированная система показателей для оценки эффективности организационных изменений.

### 9.6.5 Примерный перечень задач для проведения промежуточной аттестации по дисциплине в форме экзамена

1. *Разработка миссии организации по Эшриджской модели.* Преподаватель задает вид организации. Необходимо разработать формулировку миссии этой организации с помощью таблицы 1.

Таблица 1

Элементы структуры миссии по Эшриджской модели	Формулировки по фирме Hewlett-Packard (пример)	Формулировки по варианту
Цель (для чего существует фирма)	Уважение клиентов, служащих и общества	
Стратегия (конкурентная позиция фирмы)	Лучшие сотрудники, высокая мотивация, инженерное превосходство, разработка новой продукции	
Ценности (что ценит фирма)	Хорошим людям надо много места; неформальные отношения; реализация творческих способностей - высшая цель каждого человека; забота - сила; брать взаймы - признак слабости	
Стандарты поведения (методы управления, обычаи, традиции)	Управление методом оценки эффективности; управление «прогулочным методом»; открытые двери; работа в команде; коллегиальность; не брать взаймы	

Миссию необходимо сформулировать одной фразой.

2. *Департаментализация организации.*

Исходные данные в таблице 2.

Таблица 2

Функции, выполняемые персоналом организации	Объем функций
---	---------------

	боль- шой	сред- ний	малый
1. Общее руководство организацией			+
2. Подбор кадров и их учет, переподготовка и повышение квалификации	+		
3. Социологические исследования в коллективе			+
4. Ведение учета активов и источников средств организации	+		
5. Заключение договоров с заказчиками		+	
6. Заключение договоров с поставщиками		+	
7. Планирование производственной программы		+	
8. Разработка новых видов продукции и услуг (исследование, конструирование, испытание образцов)	+		
9. Исследование рынка производимой продукции и услуг	+		
10. Производство деталей и узлов и сборка продукции, выполнение услуг (3 вида продукции и 2 вида услуг: диагностика и ремонт)	+		
11. Проверка качества продукции и услуг		+	
12. Работа с клиентами и их претензиями		+	
13. Обеспечение производственного процесса материалами, комплектующими изделиями и оборудованием.		+	
14. Управление затратами и движением средств		+	
15. Поддержание оборудования и помещений в рабочем состоянии	+		
16. Компьютерная поддержка управления и производства (корпоративная информационная система – КИС)		+	
17. Разработка технологии производства товаров и услуг		+	
18. Формирование стратегии развития организации			+
19. Разрешение юридических споров			+
20. Транспортировка продукции и доставка специалистов, предоставляющих услуги		+	
21. Управление финансами организации			+

*Задание:*

- 1) сформулировать структурные подразделения организации и определить состав топ-менеджмента и функционеров (составить перечень);
- 2) построить схему организационной структуры (состав и линейные связи структурных подразделений и функционеров).

Методические указания:

1. При разработке перечня структурных подразделений (департаментализации) учитывать объем функций, указанный в таблице. Большой объем функций указывает на возможность создания цеха или отдела. Средний объем функций – отдела (лаборатории, службы), сектора, группы, Малый объем функции – группы или отдельного специалиста (функционера).

2. К топ-менеджменту относятся генеральный директор организации и его заместитель. Количество заместителей не более 5-7.

3. Следует продумать возможности объединения в одном структурном подразделении нескольких функций с формированием внутренней структуры подразделения (например, отдел, а в нем секторы, группы).

4. Деятельность компании-монополиста характеризуется следующими параметрами: цена единицы продукции – 5,9 руб., выпуск – 10000 ед., предельные издержки – 5,9 руб., средние общие издержки – 4,74 руб., средние переменные издержки – 4,24 руб. и предельная выручка – 3,0 руб. Оцените эффективность менеджмента этой компании. Сформулируйте соответствующие рекомендации.

5. В качестве задач к экзамену для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Теория менеджмента» могут использоваться ситуационные задачи. Например, «*Организационная культура компании LEVI STRAUSS*»

*Описание ситуации:* Levi Strauss – крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам – *HaggarApparel* и *FarahManufacturing*. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Haas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача – создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Haas сводились к следующему:

- открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;
- независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;
- этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;
- делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;

- внешние связи: *LeviStrauss* откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;
- оценка персонала: до 30 % премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но недостаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

Этические стандарты *LeviStrauss* многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако *Haas* считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и, если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

*Задание:*

1. Определите тип организационной культуры компании *Levi Straus*?
2. Оценить влияние организационной культуры на производительность, дисциплину, текучесть кадров и удовлетворенность работой.
3. Проанализируйте возможность управления организационной культурой в интересах развития организации.

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

Приступая во втором семестре к изучению дисциплины «Теория менеджмента», студенту необходимо внимательно ознакомиться с тематическим планом занятий и списком рекомендованной литературы. Студенту следует уяснить, что уровень и глубина усвоения дисциплины зависят от его активной и систематической работы на лекциях и практических занятиях. В этом процессе важное значение имеет самостоятельная работа, направленная на вовлечение студента в самостоятельную познавательную деятельность с целью формирования самостоятельности мышления, способностей к профессиональному саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации в современных условиях социально-экономического развития.

На первом занятии преподаватель проводит входной контроль остаточных знаний студента в форме устного опроса по вопросам дисциплины «Микроэкономика», на которой базируется дисциплина «Теория менеджмента». Контрольные вопросы для проведения входного контроля приведены в п. 9.4.

Основными видами аудиторной работы студента являются лекции и практические занятия (п. 5.2, 5.3, 5.4). В ходе лекции преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия, а также соответствующие теоретические и практические проблемы, дает задания и рекомендации для практических занятий, а также указания по выполнению обучающимся самостоятельной работы.

Задачами лекций являются:

- ознакомление обучающихся с целями, задачами и структурой дисциплины «Теория менеджмента», ее местом в системе наук и связями с другими дисциплинами;



- краткое, но, по существу, изложение комплекса основных научных понятий, подходов, методов, принципов данной дисциплины;
- краткое изложение наиболее существенных положений, раскрытие особенно сложных, актуальных вопросов, освещение дискуссионных проблем;
- определение перспективных направлений дальнейшего развития научного знания в области теории менеджмента.

Значимым фактором полноценной и плодотворной работы обучающегося на лекции является культура ведения конспекта. Принципиально неверным, но получившим в наше время достаточно широкое распространение, является отношение к лекции как к «диктанту», который обучающийся может аккуратно и дословно записать. Слушая лекцию, необходимо научиться выделять и фиксировать ее ключевые моменты, записывая их более четко и выделяя каким-либо способом из общего текста.

Полезно применять какую-либо удобную систему сокращений и условных обозначений (из известных или выработанных самостоятельно, например, менеджмент обозначать большой буквой М). Применение такой системы поможет значительно ускорить процесс записи лекции. Конспект лекции предпочтительно писать в одной тетради, а не на отдельных листках, которые потом могут затеряться. Рекомендуется в конспекте лекций оставлять свободные места или поля, например для того, чтобы была возможность записи необходимой информации при работе над материалами лекций.

При ведении конспекта лекции необходимо четко фиксировать рубрикацию материала – разграничение разделов, тем, вопросов, параграфов и т. п. Обязательно следует делать специальные пометки, например, в случаях, когда какое-либо определение, положение, вывод остались неясными, сомнительными. Иногда обучающийся не успевает записать важную информацию в конспект. Тогда необходимо сделать соответствующие пометки в тексте, чтобы не забыть, восполнить эту информацию в дальнейшем.

Качественно сделанный конспект лекций поможет обучающемуся в процессе самостоятельной работы и при подготовке к сдаче зачета с оценкой.

Практические занятия по дисциплине «Теория менеджмента» проводятся в соответствии с п. 5.4. Цели практических занятий: закрепить теоретические знания, полученные студентом на лекциях и в результате самостоятельного изучения соответствующих разделов рекомендуемой литературы; приобрести начальные практические умения и навыки применения методик современного менеджмента.

Темы практических занятий заранее сообщаются обучающимся для того, чтобы они имели возможность подготовиться и проработать соответствующие теоретические вопросы дисциплины. В начале каждого практического занятия преподаватель:

- кратко доводит до обучающихся цели и задачи занятия, обращая их внимание на наиболее сложные вопросы по изучаемой теме;
- проводит устный опрос обучающихся, в ходе которого также обсуждаются дискуссионные вопросы.

На практических занятиях обучающиеся представляют самостоятельно подготовленные доклады, в том числе в виде презентаций, которые выполняются в MS PowerPoint, конспектируют новую информацию и обсуждают эти доклады. Преподаватель в этом процессе может выступать в роли консультанта или модератора. На практических занятиях № 6, 11 и 17 студенты в рабочих группах решают кейс-задачи, примеры которых приведены в п. 9.6.

На лекциях и практических занятиях используются ИТ-методы, описанные в п. 8.

По итогам лекций и практических занятий преподаватель выставляет полученные обучающимся баллы, согласно балльно-рейтинговой оценки контроля успеваемости и знаний студента, приведенной п. 9.1. Методика оценивания и выставления баллов, используемая для оценки текущего контроля успеваемости и знаний студентов описана в п. 9.2. Отсутствие студента на занятиях или его неактивное участие в них может быть компенсировано самостоятельным выполнением дополнительных заданий и представлением их на проверку преподавателю в установленные им сроки.

В современных условиях перед студентом стоит важная задача – научиться работать с массивами информации. Обучающимся необходимо развивать в себе способность и потребность использовать доступные информационные возможности и ресурсы для поиска нового знания и его распространения. Обучающимся необходимо научиться управлять своей исследовательской и познавательной деятельностью в системе «информация – знание – информация». Прежде всего, для достижения этой цели, в вузе организуется самостоятельная работа обучающихся. Кроме того, современное обучение предполагает, что существенную часть времени в освоении учебной дисциплины обучающийся проводит самостоятельно. Принято считать, что такой метод обучения должен способствовать творческому овладению обучающимися специальными знаниями и навыками.

Самостоятельная работа обучающегося весьма многообразна и содержательна. Она включает следующие виды занятий (п. 5.6):

- самостоятельный поиск, анализ информации и проработка учебного материала по темам;
- подготовку к устному опросу (перечень типовых вопросов для текущего контроля в п. 9.6);
- подготовку докладов (примерный перечень тем докладов в п. 9.6).

Систематичность занятий предполагает равномерное, в соответствии с пп. 5.2, 5.4 и 5.6, распределение объема работы в течение всего предусмотренного учебным планом срока овладения дисциплиной «Теория менеджмента». Такой подход позволяет избежать дефицита времени, перегрузок, спешки и т. п. в завершающий период изучения дисциплины. Последовательность работы означает преемственность и логику в овладении знаниями по дисциплине «Теория менеджмента». Данный принцип изначально заложен в учебном плане при определении очередности изучения дисциплин. Аналогичный подход применяется при определении последовательности в изучении тем дисциплины.

Завершающим этапом самостоятельной работы является подготовка к сдаче экзамена в пятом семестре, предполагающие интеграцию и систематизацию всех полученных при изучении учебной дисциплины знаний. Примерный перечень вопросов к экзамену для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Теория менеджмента», а также типовые задачи к экзамену приведены в п. 9.6.

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры № 20 «Менеджмента» « 26 » мая 2021 года, протокол № 7 .

Разработчик  
к.э.н., доцент



Шлафман А.И.

Заведующий кафедрой № 20 «Менеджмента»  
д.т.н., доцент



Маслаков В.П.

Программа согласована  
Руководитель ОПОП  
д.т.н., доцент



Маслаков В.П.

Программа рассмотрена и одобрена на заседании Учебно-методического совета Университета «16» 06 2021 года, протокол № 7 .