

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Дисциплина:	Менеджмент
Кафедра:	Управления

Направление: 38.03.01 «Экономика» (степень – бакалавр)

Профиль: «Экономика и финансы бизнеса»

Сведения о разработчиках:

ФИО	Аббревиатура кафедры	Ученая степень, звание
Рожкова Е.В.	управления	к.э.н., доцент

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цели освоения дисциплины – формирование у будущих специалистов твердых теоретических знаний и практических навыков по управлению современными организациями.

Задачи освоения дисциплины:

- приобретение системы теоретических знаний о современных методах управления организацией;
- приобретение системы прикладных знаний в области механизмов управления организацией в отечественной и зарубежной практике;
- формирование у студентов фундаментальных представлений о тенденциях развития менеджмента вообще, и менеджмента в высокотехнологичных отраслях, в частности;
- формирование навыков учета взаимосвязи экономической среды и стратегии развития организации;
- усвоение специфики выстраивания оптимальной организационной структуры и мотивационной политики организации;
- использование информации по выбору стиля лидерства и управления конфликтами в современной организации;
- формирование навыков оценки принимаемых управленческих решений разного уровня сложности.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Менеджмент» относится к базовой части учебного плана.

Студент должен до начала ее изучения освоить содержание учебных дисциплин: «Микроэкономика» (ПК-1, ПК-2, ПК-5, ПК-6, ПК-11), «Макроэкономика» (ПК-4, ПК-6, ПК-11), «Маркетинг» (ОК-3, ПК-7, ПК-11), «Психология» (ОК-4, ОК-5, ПК-9) и иметь представление о том, на каких участках своей будущей профессиональной деятельности он сможет использовать полученные знания в рамках компетенций, обусловленных спецификой его предстоящей работы,

Дисциплина «Менеджмент» является предшествующей дисциплинам «Организация производства», «Планирование на предприятии».

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

- способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность (ОПК-4);
- способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта (ПК-9);
- способность критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий (ПК-11).

В результате освоения дисциплины студенты должны:

иметь представление:

о сущности и концептуальных подходах к организации управленческой деятельности в России и специфике менеджмента предприятий различных организационно-правовых форм.

знать:

законодательные и правовые акты, регламентирующие управленческую деятельность предприятия;
отечественный и зарубежный опыт управления организациями;
основные методы управления организацией.

уметь:

принимать управленческие решения;
самостоятельно приобретать новые знания по теории управления организациями и практике их развития;
творчески использовать теоретические знания в процессе управления организацией.

владеть:

полученными теоретическими знаниями для организации управленческой деятельности в рамках отдельного хозяйствующего субъекта.
навыками оптимального принятия управленческих решений с учетом динамики экономического пространства.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Объем дисциплины в зачетных единицах (всего) – 5

4.2. по видам учебной работы (в часах)

Вид учебной работы	Количество часов (форма обучения – очная)	
	Всего по плану	в т.ч. по семестрам
		5
Контактная работа обучающихся с преподавателем	108	108
Аудиторные занятия:	72	72
лекции	36	36
практические и семинарские занятия	36	36
Самостоятельная работа	72	72
Всего часов по дисциплине	180	180
Текущий контроль	опросы	опросы
Курсовая работа	–	–
Виды промежуточной аттестации	экзамен (36 ч)	экзамен (36 ч)

Вид учебной работы	Количество часов (форма обучения – заочная)	
	Всего по плану	в т.ч. по курсам
		3
Контактная работа обучающихся с преподавателем	27	27
Аудиторные занятия:	18	18
лекции	6	6
практические и семинарские занятия	12	12
Самостоятельная работа	153	153
Всего часов по дисциплине	180	180
Текущий контроль	опросы	опросы
Курсовая работа	–	–
Виды промежуточной аттестации	экзамен (9 ч)	экзамен (9 ч)

4.3. Содержание дисциплины. Распределение часов по темам и видам учебной работы:

Форма обучения: очная

Название и разделов и тем	Всего	Виды учебных занятий			
		Аудиторные занятия		Занятия в интеракти вной форме	Самостоят ельная работа
		лекции	практические занятия, семинар		
1	2	3	4	5	6
Тема 1 . Управление: содержание и основные элементы.	13	4	4	4	5
Тема 2. Современные концепции управления	13	4	4	2	5
Тема 3. Основы планирования и стратегического менеджмента.	18	8	8	2	2
Тема 4. Структура управления организацией.	17	6	6	2	5
Тема 5. Мотивационные факторы в управлении	13	4	4	2	5
Тема 6. Коммуникации и информационные технологии в менеджменте.	14	2	2	2	10
Тема 7. Принятие решений: принципы и инструменты	14	2	2	2	10
Тема 8. Управление конфликтами в организации	14	2	2	2	10
Тема 9. Руководство организацией: власть и лидерство.	14	2	2	2	10
Тема 10. Основы контроля и элементы операционного менеджмента	14	2	2	2	10
Всего:	144	36	36	22	72

Форма обучения: заочная

Название и разделов и тем	Всего	Виды учебных занятий			
		Аудиторные занятия		Занятия в интеракти вной форме	Самостоят ельная работа
		лекции	практические занятия, семинар		
1	2	3	4	5	6
Тема 1 . Управление: содержание и основные элементы.	16	1	2	2	13
Тема 2. Современные концепции управления	13	1	2	2	10
Тема 3. Основы планирования и стратегического менеджмента.	12	1	1	1	10
Тема 4. Структура управления организацией.	12	1	1	1	10
Тема 5. Мотивационные факторы в управлении	12	1	1		10
Тема 6. Коммуникации и информационные технологии в менеджменте.	21	-	1		20
Тема 7. Принятие решений: принципы и инструменты	21	-	1		20
Тема 8. Управление конфликтами	21	-	1		20

в организации					
Тема 9. Руководство организацией: власть и лидерство.	21	-	1		20
Тема 10. Основы контроля и элементы операционного менеджмента	22	1	1		20
Итого	171	6	12	6	153

5. СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Тема 1. Управление: содержание и основные элементы.

Управление: определение категории. Соотношение управления и менеджмента. Элементы менеджмента. Содержание управленческой деятельности. Условия эффективного взаимодействия. Цель менеджмента.

Тема 2. Современные концепции управления.

Процессный подход в управлении. Преимущества системного подхода. Ситуационная теория управления. Основные принципы ситуационного подхода.

Тема 3. Основы планирования и стратегического менеджмента.

Стратегическое управление. Стратегическое планирование: содержание процесса. Миссия организации. Анализ внешней среды. Управленческое обследование. Эталонные стратегические альтернативы. Стратегия и организационная структура: необходимость взаимосвязи.

Тема 4. Структура управления организацией.

Функционально-целевая природа организации. Определение структуры. Принципы формирования структуры. Теория рациональной бюрократии М.Вебера. Факторы, влияющие на организационную структуру. Классификация организационных структур: функциональные, дивизиональные, проектные, матричные, сетевые, виртуальные.

Тема 5. Мотивационные факторы в управлении.

Содержание процесса мотивации. Основные элементы мотивации. Содержательные и Процессуальные теории мотивации.

Тема 6. Коммуникации и информационные технологии.

Коммуникации: содержание категории и классификация. Элементы процесса обмена информацией. Барьеры коммуникативного процесса. Организационные методы совершенствования коммуникативного процесса.

Тема 7. Принятие решений: принципы и инструменты.

Управленческое решение: содержание. Понятие проблемы в управлении. Этапы принятия решений. Моделирование в процессе принятия решений: экономико-математические, физические, логические методы.

Тема 8. Управление конфликтами в организации.

Определение конфликта. Функциональные и дисфункциональные конфликты. Основные типы конфликтов. Способы управления конфликтной ситуацией. Причины организационных изменений. Модели осуществления организационных изменений. Сопротивление в изменениях. Причины сопротивлений.

Тема 9. Руководство организацией: власть и лидерство.

Понятие власти. Основы власти. Виды власти Соотношение власти и лидерства. Управление и власть. Лидерство с позиций кибернетики и синергетики.

Тема 10. Основы контроля и операционного менеджмента

Сущность контроля. Процесс контроля. Инструменты для отслеживания и измерения организационной производительности. Современные проблемы контроля. Стратегическая роль операционного менеджмента. Менеджмент цепочки ценностей. Современные вопросы операционного менеджмента.

6. ТЕМЫ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Занятие 1.

Дневная форма обучения: Трудоемкость – 4 часа, в том числе в интерактивной форме – 4 часа.

Заочная форма обучения: Трудоемкость – 2 часа, в том числе в интерактивной форме – 2 часа.

Тема: Управление: содержание и основные элементы (Обсуждение в интерактивной форме)

Вопросы для обсуждения:

1. Объяснить, чем менеджеры отличаются от рядового персонала.
2. Обсудить перемены, влияющие на работу современного менеджера.
3. Обсудить способ классификации менеджеров в организациях.
4. Объяснить, почему обслуживание потребителей и новаторство становятся важнейшими элементами работы менеджера
5. Дать определение менеджмента.
6. Объяснить, почему результативность и эффективность невероятно важны для менеджмента.
7. Описать, как изменилась концепция организаций за последнее время.
8. Описать четыре основные управленческие функции менеджмента.
9. Объяснить, в чем универсальность природы менеджмента.
10. Обсудить, почему знание и понимание концепций менеджмента важно, даже если вы не планируете стать менеджерами.
11. Описать преимущества и сложности работы менеджера.

Занятие 2.

Дневная форма обучения: Трудоемкость – 4 часа, в том числе в интерактивной форме – 2 часа.

Заочная форма обучения: Трудоемкость – 2 часа, в том числе в интерактивной форме – 2 часа.

Тема: История и современные концепции управления. (Обсуждение в интерактивной форме)

Вопросы для обсуждения:

1. Объясните, почему важно изучать историю менеджмента.
2. Описать самые ранние свидетельства существования управленческой практики.
3. Описать вклад в развитие научной теории менеджмента сторонников школы научной организации управления: Ф.Тейлора, Ф. и Л. Гилбретов.
4. Объясните, каким образом современные менеджеры используют принципы научной организации управления.
5. Описать 14 основных принципов управления А.Файоля.
6. Описать вклад Макса Вебера в теорию общего административного управления.
7. Объясните, каким образом современные менеджеры используют принципы общего административного управления.
8. Описать, как повлиял количественный подход к менеджменту на развитие этой науки.
9. Объясните, каким образом современные менеджеры используют количественный подход к менеджменту.
10. Объясните важность исследований в Хоторне для развития науки управления.
11. Опишите новейшие тенденции и проблемы, с которыми сталкиваются современные менеджеры.

Занятие 3.

Дневная форма обучения: Трудоемкость – 8 часов, в том числе в интерактивной форме – 2 часа.

Заочная форма обучения: Трудоемкость – 1 час, в том числе в интерактивной форме – 1 час.

Тема: Основы планирования и стратегического менеджмента (Обсуждение в интерактивной форме)

Вопросы для обсуждения:

1. Дать определение функции планирования.
2. Описать цели планирования
3. Дать определение целей и планов.
4. Описать типы целей, которые может иметь организация.
5. Описать разные типы планов.
6. Обсудите принципы традиционной установки целей.
7. Объясните концепцию цепочки конечных ценностей.
8. Описать подход управления по целям.
9. Описать, что нужно для эффективного планирования в динамичной среде.

Занятие 4.

Дневная форма обучения: Трудоемкость – 6 часов, в том числе в интерактивной форме – 2 часа.

Заочная форма обучения: Трудоемкость – 1 час, в том числе в интерактивной форме – 1 час.

Тема: Структура управления организацией (Обсуждение в интерактивной форме)

Вопросы для обсуждения.

1. Провести различия между механистической и органической схемами организации.
2. Как в организационной структуре используется формализация.
3. Объясните взаимосвязь между стратегией и структурой.
4. Расскажите как размер организации влияет на ее структуру.
5. Расскажите о взаимосвязи между технологиями и структурой.
6. Объясните как неопределенность внешней среды влияет на организационную структуру.
7. Проведите сравнительный анализ между всеми известными типами организационных структур.

Занятие 5.

Дневная форма обучения: Трудоемкость – 4 часа, в том числе в интерактивной форме – 4 часа.

Тема: Мотивационные факторы в управлении (Обсуждение в интерактивной форме)

Вопросы для обсуждения:

1. Дать определение мотивации.
2. Объясните мотивацию как процесс удовлетворения потребностей.
3. Провести сравнительный анализ существующих теорий мотивации.
4. Рассказать об отличиях между распределительной и процедурной справедливостью.
5. Описать сложности мотивации работников с учетом культурных различий.
6. Обсудить проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры в процессе мотивации уникальной рабочей силы.

Занятие 6.

Дневная форма обучения: Трудоемкость – 2 часа, в том числе в интерактивной форме – 2 часа.

Тема: Коммуникации и информационные технологии (Обсуждение в интерактивной форме)

Вопросы для обсуждения:

1. Объяснить разницу между межличностными и организационными коммуникациями.
2. Обсудите функции коммуникации.
3. Перечислите методы коммуникации, которыми может воспользоваться менеджер.
4. Описать невербальные коммуникации и то, как они происходит.
5. Обсудите, как менеджеры могут использовать «канал слухов» в своей организации.

Занятие 7.

Дневная форма обучения: Трудоемкость – 2 часа, в том числе в интерактивной форме – 2 часа.

Тема: Принятие решений: принципы и инструменты (Обсуждение в интерактивной форме)

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение решения и процесса принятия решений.
2. Обсудите предпосылки, лежащие в основе принятия рациональных решений.
3. Объяснить суть интуиции и рассказать, как она влияет на процесс принятия решений.
4. Рассказать, в чем различие между программируемыми и непрограммируемыми решениями. Опишите четыре стиля принятия решений.
5. Как менеджеры могут справиться с негативными последствиями ошибочных и необъективных решений.
6. Как современные менеджеры могут повысить эффективность процесса принятия решений?
7. Перечислите шесть отличительных особенностей эффективного процесса принятия решений.

Занятие 8.

Дневная форма обучения: Трудоемкость – 2 часа, в том числе в интерактивной форме – 2 часа.

Тема: Управление конфликтами в организации (дискуссия)

Тема семинара–дискуссии – «Современные технологии управления конфликтами в организации: российский и зарубежный опыт»

Занятие 9.

Дневная форма обучения: Трудоемкость – 2 часа, в том числе в интерактивной форме – 2 часа.

Тема: Руководство организацией: власть и лидерство (дискуссия)

Тема семинара–дискуссии – «Проблематика отношений власти и лидерства в современной организации: российский и зарубежный опыт»

Занятие 10.

Дневная форма обучения: Трудоемкость – 2 часа, в том числе в интерактивной форме – 2 часа.

Тема: Основы контроля и операционного менеджмента (дискуссия)

Тема семинара–дискуссии – «Эволюция контроля: теория, лучшие практики»

7. ЛАБОРАТОРНЫЕ РАБОТЫ (ЛАБОРАТОРНЫЙ ПРАКТИКУМ)

по данной дисциплине не предусмотрены.

8. ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ, КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ, РЕФЕРАТОВ

по данной дисциплине не предусмотрены.

9. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

Задание для самостоятельной работы по теме: Управление: содержание и основные элементы

Написать эссе (свободная форма, 3-5 страниц).

На примере Вашего учебного заведения охарактеризуйте:

- Основные управленческие функции, их проявления.
- Как можно определить эффективность и результативность деятельности вуза.
- Какие перемены происходят в настоящее время в управлении организацией.

Задание для самостоятельной работы по теме: История и современные концепции управления.

Ситуация для анализа.

Timbuk 2

Есть такая работа, выполнять которую найдется мало охотников и которую мало кто способен выполнить, особенно в гористой местности, например, в Сан-Франциско. Но курьеры - велосипедисты отлично справляются со своей задачей и предоставляют потребителям очень важную услугу, быстро и аккуратно доставляя пакеты и посылки. У них крепкие, водонепроницаемые, легкие и функциональные сумки - и то, что они при этом еще и очень красивы, просто здорово! Роб Хоникат отлично знает, какими должны быть такие сумки, ведь когда-то он сам был курьером. Сегодня его компания *Timbuk2 Designs* стала производителем сумок, рассчитанных на "молодых, безрассудных и эксцентричных велосипедистов". Роб Хоникат основал свою компанию в 1989 году, и сегодня ее прибыль составляет 3,5 млн. долл. в год. Компания росла очень нестабильно: так, в один год она выросла всего на 10%, а в другой - на 70%. Понятно, что такой нестабильный рост стал источником серьезных управленческих проблем для ее руководителя; зато у него никогда не было проблем с одним - с твердым и неизменным намерением выпускать продукт только самого высокого качества.

Многие курьеры - велосипедисты утверждают, что сумки *Timbuk2* самые лучшие и самые популярные. Компания предлагает то, чего не предлагает ни один ее конкурент: трехпанельный дизайн, позволяющий потребителям самостоятельно выбрать комбинации из 13 цветов, т.е. они могут выбрать одну из 2197 разных цветовых сочетаний, и при этом, сумка *Timbuk2* стоит не дороже, чем сумки массового производства. Хоникат хотел в своей сфере сделать то, чего добилась компания *Toyota Motor* в сфере автомобилестроения - массового выпуска индивидуализированных моделей, или производства по заказам потребителей. Он решил, что вполне может добиться этого, ведь производство сумок намного проще, чем производство автомобилей. Однако у него ничего не получалось до тех пор, пока работники не начали экспериментировать со швейной системой, которую Хоникат увидел на демонстрации во время одного торгового шоу. Это была система под названием *Toyota Sewing System*, при использовании которой, каждый оператор швейных машин движется вдоль ряда специализированных машин вместо того, чтобы выполнять одну операцию и передавать обработанную деталь на следующую машину. Данный подход позволяет снизить затраты на труд, поскольку при

нем не нужны цеховые вспомогательные работники для переноски частично обработанных деталей с одной машины на следующую. Кроме того, компания *Timbuk2* сумела значительно снизить свои затраты на материальные запасы, закупая только недельный запас материалов и доставляя готовую продукцию заказчикам ежедневно. Более того, обнаружилось, что массовая индивидуализация продукции позволяет снизить количество непроизводительных отходов и брака, поскольку ошибки и неточности выявляются еще на стадии процессов.

Работа на фабриках компании начинается рано - в 6 часов утра. Десяток женщин, в основном эмигрантки из Китая, сшивают цветные полоски ткани и пришивают застёжки и ручки. В конце каждой рабочей недели они имеют 400 готовых сумок. Компания платит своим сотрудникам больше, чем другие предприятия этой отрасли, и, кроме того, предлагает ряд выгодных условий медицинского обслуживания. Если компания нуждается в дополнительном финансировании, она обращается в Сообщество предприятий Силиконовой Долины (*Silicon Valley Community Ventures - SVCV*) - источник финансирования, практикующий уникальный подход. Так, в свое время SVCV сразу инвестировала средства в *Timbuk2*, узнав, что компания намерена выплачивать своим работникам не меньше 11 долл. в час и собирается разработать программу материального стимулирования, в соответствии с которой, работников будут вознаграждать за приобретение новых навыков. И эти инвестиции компании в персонал явно принесли отличные плоды. Но, несмотря на то, что в *Timbuk2* и так многое делается правильно, она не прекращает совершенствовать свою систему, полагаясь прежде всего на предложения и идеи сотрудников.

Если в 1993 году на производство одной сумки уходило 144 минуты (т.е. 2-2,5 часа), то сегодня, благодаря новаторству работников и автоматизации, это время сокращено до 12 минут. Затраты на труд составляют здесь около 16% общих затрат, и компания рассчитывает сократить их до 12%. А в начале 2000 года Хоникат решил организовать электронный закупочный процесс. *Timbuk2* наняла 15 человек для создания Web-сайта. Сайт оказался отличной идеей, особенно после того, как в стране начался экономический спад. В октябре 2000 года он начал генерировать значительные объемы продаж, а сегодня приносит почти половину всей прибыли компании.

Вопросы:

- Применимы ли к *Timbuk2* принципы научной организации управления? Объясните, почему.
- Каким образом знания об организационном поведении помогают Робу управлять своей рабочей силой - как "синими", так и "белыми воротничками"?
- Какие характеристики и методы менеджмента, характерные для этой компании, важны для преуспевающей организации XXI века?

Задание для самостоятельной работы по теме: Основы планирования и стратегического менеджмента

Ситуация для анализа.

Концепция Joe Boxer

Николас Грэхем – король нижнего белья и, как он сам себя называет, «Начальник над трусами» корпорации *Joe Boxer*. Он обожает создавать впечатляющие зрелища и спектакли. Достаточно упомянуть о том, как он вывесил самый большой в мире билборд с электронным адресом *Joe Boxer* над Таймс-сквер в Нью-Йорке; или о том, как он, переодетый английской королевой, висел на кране в этой же части города на высоте больше 30 метров и швырял в собравшуюся толпу боксерскими трусами, привязанными к кольцам. Грэхем убежден, что компанию надо рекламировать в любом месте и любым способом. И нет ни малейших сомнений в том, что главная сила этого предпринимателя заключается именно в его умении продвигать торговую марку. Он говорит: "*Марка - это*

парк развлечений и отдыха. А продукт - сувенир".

И странные, порой просто эксцентричные стратегии Грэхема отлично отображают эту философию. Больше всего ему нравится создавать для потребителей обстановку, позволяющую им хоть какое-то время передохнуть от гама и шума современного мира - сделать так, чтобы они остановились на мгновение, на секунду задумались о своей реакции на что-то необычное и рассмеялись. Однако, следует признать, дела в корпорации *Joe Boxer* не всегда шли гладко.

После основания компании в 1985 году она пережила период феноменального роста. Сегодня это одна из самых признанных в мире модных марок. Ее целевыми потребителями считаются молодые люди в возрасте от 15 до 30 лет, а степень осведомленности людей о марке по оценкам специалистов составляет 87%. Однако именно в годы бурного роста компании Грэхем понял, что серьезные проблемы связаны с управлением крупной компании по выпуску ультрамодных товаров. Хотя он привлекал для решения тех или иных конкретных вопросов специалистов и других руководителей, компания быстро теряла наличность и, в конце концов, ее долг составил 18 млн. долл. В значительной мере эти финансовые проблемы были следствием перерасхода Грэхемом средств на его трюки в паблисити. К 2001 году компания находилась в такой трудной ситуации, что владелец лицензии подал исковое заявление, в котором требовал, *чтобы Joe Boxer* после заполнения всех бумаг о банкротстве выплатила ему 3,5 млн. долл. По сути, был уже составлен пресс-релиз, в котором объявлялось о банкротстве фирмы, который вот-вот должны были разослать, когда в дверь компании постучался главный исполнительный директор *Windsong Alliance Group, LLC* Билл Свидлер.

Windsong Alliance Group специализируется на выдаче лицензий на дизайнерские марки и занимается сбытом нижнего белья, а марка *Joe Boxer* имела для этой компании огромную привлекательность. В апреле 2001 г. *Windsong* приобрела ресурсы *Joe Boxer* в обмен на ее долги. Спустя немного времени Свидлер уже смог подписать соглашение с корпорацией *Kmart*, которая хотела обладать эксклюзивными правами на ценное марочное название *Joe Boxer*, рассчитывая тем самым повысить свою привлекательность для молодежной аудитории - подростков и студентов. Точные детали этого соглашения нам не известны, но известно, что *Windsong* получила в качестве единовременного платежа весьма солидную сумму, о которой г-н Свидлер сказал только, что "она намного превышает сумму в 24 млн. долл., которую фирма *Target* выплатила дизайнеру Моссимо". Кроме того, *Windsong* получает процент от объема продаж марочных товаров *Joe Boxer* (который по оценке специалистов уже в первый год должен был составить 1 млрд. долл.). За весь производственный процесс товаров под маркой *Joe Boxer* несет ответственность компания *Kmart*.

И даже если переживающая сегодня не лучшие времена *Kmart* прекратит свою деятельность, по мнению Свидлера, эту марку сразу приобретет другая розничная сеть - *Target*, в которой разработана весьма успешная стратегия инвестирования значительных средств в знаменитые марки. Однако, по мнению г-на Свидлера *Joe Boxer*, по всей вероятности, принесет *Kmart* большую удачу, чем линия *Martha Stewart*, популярность которой резко сократилась после того, как известная предпринимательница, имя которой использовалось для этой товарной линии, столкнулась с серьезными юридическими проблемами. Учитывая риск, неизменно возникающий в случаях, когда торговая марка тесно связана с каким-то конкретным человеком, г-н Свидлер считает, что продвигать необходимо именно *Joe Boxer*, а не Николаса Грэхема. Но Грэхем тоже не останется не у дел. Хотя основная ответственность легла сегодня на Свидлера, Грэхем продолжает делать для компании то, что у него получается лучше всего - он остался советником по продвижению марки и ее главным промоутером.

Вопросы

1. Какие, с вашей точки зрения, конкурентные преимущества *Joe Boxer*? Какую

- конкурентную стратегию, по вашему мнению, она реализует? Объясните свой выбор.
2. Что мог показать SWOT-анализ Биллу Свидлеру из Windsong, когда он оценивал ситуацию Joe Boxer?
 3. Каким образом г-н Свидлер мог использовать концепции стратегического менеджмента в управлении Joe Boxer и повышении эффективности ее деятельности?
 4. Чему могут научиться другие организации в плане ведения стратегического менеджмента на опыте Грэхема и Свидлера?

Задание для самостоятельной работы по теме: Структура управления организацией

Ситуация для анализа.

Indigo Books and Music

До 2001 года в Канаде существовало две крупные сети книжной торговли - *Chapters* и *Indigo*. Сеть *Indigo* была создана в 1996 году Хизер Райзман, которая до этого была президентом компании - поставщика прохладительных напитков *Cott Corporation*. *Indigo* стала первой розничной сетью книжной торговли, которая начала торговать еще аудиопродукцией и сувенирами, а также открыла в торговых зонах свои кафе. К 2000 году эта розничная сеть работала уже в 14 регионах Канады. Другая крупная сеть, *Chapters*, возникла в 1995 году после слияния двух на то время крупнейших канадских сетей - *Cole's* и *SmithBooks*. В 2001 году Хизер предприняла удивительно удачный ход, благодаря которому ее компания поглотила значительно более крупную *Chapters*. Финансовые потери *Chapters* в последние годы наносили огромный ущерб компании, и ее акционеры с готовностью одобрили предложение о поглощении. Теперь перед предпринимательницей встала весьма серьезная задача - ей необходимо было объединить две компании в одну. Следует отметить, что *Chapters* и *Indigo* имели приблизительно одинаковую организационную структуру. Например, обе они состояли из ряда отделов: маркетингового, кадрового, розничных продаж и т.д. Однако, оказалось, что новая организация имеет 90 книжных магазинов и около 7000 сотрудников. Более того, после поглощения *Indigo* получила также контроль над сетями *Colts Books* и *Smith Books*, состоящими из 210 магазинов и раскинувшимися по всей стране, а также над новым Internet-подразделением *Chapters Online*. Совершенно очевидно, для того, чтобы органично включить в нее новые направления бизнеса, структуру вновь созданной организации необходимо изменить.

Объединенная компания, получившая название *Indigo Books and Music*, сегодня стала самым известным продавцом книг в Канаде; 300 ее магазинов разбросаны по всей стране и торгуют книгами, журналами, компакт-дисками и другими товарами. Сделать эту объединенную компанию преуспевающей организацией было очень непростой задачей. В 2002 году *Indigo* понесла потери в размере 48 млн.долл., несмотря на то, что численность сотрудников выросла на 26 %. В 2003 году результаты были уже несколько лучше – компания получила небольшую прибыль (1,4 млн.долл.). Это говорит о том, что г-же Райзман следует продолжать делать упор на повышении прибыльности ее компании в довольно сложной среде книжной розничной торговли. И, несмотря на трудные задачи, большинство аналитиков убеждены, что Хизер Райзман отлично справится с ними.

Вопросы

1. Когда две организации сливаются в одну, какого типа структурные вопросы приходится решать менеджменту вновь созданной компании?
2. Какую роль, с вашей точки зрения, играет организационная структура в результативности и эффективности организации? Объясните свой ответ.
3. Какая структура больше подойдет для *Indigo* – органическая или механистическая? Почему?

4. Каким образом на организационную схему *Indigo* могут повлиять новые технологии?

Задание для самостоятельной работы по теме: Мотивационные факторы в управлении

Написать эссе (свободная форма, 3-5 страниц).

На примере Вашего учебного заведения охарактеризуйте:

1. Черты каких теорий мотивации присутствуют в мотивации студентов вуза?
2. Что можно было бы изменить в системе мотивирования студентов?
3. В чем проявится положительный эффект Ваших предложений?

Задание для самостоятельной работы по теме: Коммуникации и информационные технологии

Задание для самостоятельной работы:

Написать эссе (свободная форма, 3-5 страниц).

На примере Вашего учебного заведения охарактеризуйте:

1. Сущность и виды коммуникаций между преподавателями и студентами;
2. Сущность и виды коммуникаций между студентами;
3. Существующие коммуникационные барьеры;
4. Предложения по устранению коммуникационных барьеров.

Задание для самостоятельной работы по теме: Принятие решений: принципы и инструменты

Ситуация для анализа.

Компания C.F. Martin Guitar

На протяжении более чем полутора столетия компания *G.F. Martin Guitar*, основанная в 1833 году и расположенная в Назарете, штат Пенсильвания, выпускает акустические музыкальные инструменты высочайшего качества. Гитары *Martin* считаются самыми лучшими инструментами этого типа, которые только можно купить. Сегодняшний главный исполнительный директор компании Кристиан Фредерик Мартин IV - больше известный в фирме как Крис - по-прежнему верен гитарному мастерству. За 2002 год компания продала около 77 тыс. инструментов, достигнув рекордного показателя прибыли - 77 млн. долл. Но, несмотря на такой огромный успех, Крис столкнулся с рядом серьезных проблем.

Компания *C.F. Martin Guitar* очень интересно сочетает старое и новое. Хотя многое оборудование и инструменты за сотни лет сильно изменились, работники неизменно остаются верны принципу высоких стандартов и совершенства звучания. Чтобы сделать гитару в соответствии с такими стандартами, необходимо огромное внимание и терпение. В каталоге за 1904 год один из членов семьи владельца бизнеса Фрэнк Генри Мартин объяснял потенциальным клиентам: "Как изготовить гитару с таким звучанием - это не секрет. Нужны только терпение и тщательность". И сегодня, сто лет спустя, это утверждение по-прежнему точнейшим образом формирует философию компании. С самого начала качество играло огромную роль во всем, что делалось в *C.F. Martin Guitar*. Даже несмотря на огромные перемены в дизайне выпускаемой продукции, в системах сбыта и в методике изготовления гитар компания осталась верна своему основному принципу - выпускать только инструменты самого высокого качества. Неуклонное стремление компании к высочайшим стандартам музыкального совершенства и к созданию гитар, отвечающих запросам самых искушенных и требовательных потребителей, пронизывает буквально все сферы деятельности организации и все ее уровни. Частью этого сосредоточенного на высоком подходе стала и долговременная экологическая политика. Поскольку компания использует в своем производстве натуральную

древесину, она придерживается политики рационального и ответственного использования традиционных природных материалов и стремится по возможности использовать разные виды древесины. Так, основываясь на результатах исследований мнений потребителей, *Martin Guitar* начала выпускать гитары, сделанные из древесины, структурно подходящей для изготовления музыкальных инструментов, но которая прежде считалась в этой промышленности неприемлемой из-за природных, так сказать "косметических", дефектов. Кроме того, компания строго выполняет все директивы организации CITES (Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora - Конвенция по международной торговле изделиями из исчезающих видов флоры и фауны, (www.cites.com) даже несмотря на то, что это мешает ей выпускать продукты такого качества, которым она славилась в прошлом. Согласно этим директивам из-за угрозы уничтожения запрещен экспорт палисандрового дерева, которое лучше всего подходит для изготовления гитар. А гитары, которые производятся из остатков запасов этой ценной породы, стоят очень дорого – 9500 \$. Такая же цена, судя по всему, скоро будет назначена и на гитары, изготовленные из основного альтернативного материала - красного дерева. И даже эбонит, из которого изготавливаются колки и подставки, ждет такая же участь - подорожание. Крис говорит: «Все, кто используют древесину для лучшего звучания, сегодня борются за обладание ею. И наши возможности очень ограничены». Но хотя компания имеет прочные корни в далеком прошлом, Крис с готовностью пробует новые направления. Так, в конце 1990-х годов он принял очень смелое решение начать продавать гитары на рыночном сегменте, потребители которого готовы приобретать инструменты не дороже 800 долл. Этот сегмент охватывает около 65% объема продаж всего рынка акустических гитар. Благодаря этому решению в 1998 году появилась модель *DXM*. Она не обладала изысканным видом и ароматом, которыми славились более дорогие модели компании, однако потребители утверждают, что звучит она намного лучше, чем все остальные модели этого ценового диапазона. Крис объяснял свое решение следующим образом: "Если *Martin* будет преклоняться только перед своим прошлым, не пробуя чего-то нового, то скоро компании не будет перед чем преклоняться".

Вопросы:

- Каким образом с вашей точки зрения эффективность принятия решений повлияла на успех этой фирмы?
- Решений выйти на новый рынок сбыта, которое принял Крис, - это очень серьезное решение. Как он использовал процесс принятия решений для того, чтобы принять данное решение?
- Какие критерии, по – вашему, определили решение Криса относительно будущего его компании?

Задание для самостоятельной работы по теме: Управление конфликтами в организации

В рамках подготовки к семинару-дискуссии составить обзор научно-исследовательской литературы по данной теме (ресурсы библиотеки, Интернет-ресурс).

По ряду статей (не менее 5) представить письменные данные:

- автор, название статьи, название журнала, номер, год издания;
- краткая аннотация статьи (0,5 – 1 стр.);
- обоснование выбора конкретной статьи для использования в семинаре-дискуссии (0,5 стр).

Задание для самостоятельной работы по теме: Руководство организацией: власть и лидерство

В рамках подготовки к семинару-дискуссии составить обзор научно-исследовательской литературы по данной теме (ресурсы библиотеки, Интернет-ресурс).

По ряду статей (не менее 5) представить письменные данные:

- автор, название статьи, название журнала, номер, год издания;
- краткая аннотация статьи (0,5 – 1 стр.);
- обоснование выбора конкретной статьи для использования в семинаре-дискуссии (0,5 стр).

Задание для самостоятельной работы по теме: Основы контроля и операционного менеджмента

В рамках подготовки к семинару-дискуссии составить обзор научно-исследовательской литературы по данной теме (ресурсы библиотеки, Интернет-ресурс).

По ряду статей (не менее 5) представить письменные данные:

- автор, название статьи, название журнала, номер, год издания;
- краткая аннотация статьи (0,5 – 1 стр.);
- обоснование выбора конкретной статьи для использования в семинаре-дискуссии (0,5 стр).

10. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

а) основная литература

1. Фаррахов А. Г. Менеджмент. - СПб. : Питер, 2014
2. Латфуллин Г. А. Теория менеджмента. - СПб. : Питер, 2014
3. Виханский О. С. Менеджмент. - М. : Магистр : Инфра-М, 2013
4. Менеджмент / под ред. Н. Ю. Чаусова. - М. : КноРус, 2010
5. Веснин В. Р. Основы менеджмента. - М. : Проспект, 2009

б) дополнительная литература

1. Вершигора Е. Е. Менеджмент. - М. : Инфра-М, 2007. - 282 с.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2005. - 499 с.
3. Иванова Т. Ю. Теория организации. - М. : КноРус, 2007. - 273 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. - 3-е изд. - М. [и др.]: Вильямс, 2008. - 665 с.
5. Основы менеджмента / под ред. А. И. Афоничкина. - СПб. : Питер, 2007. - 522 с. -
6. Пустынникова Е. В. Основы менеджмента. - М. : КноРус, 2013
7. Райченко А. В. Менеджмент. - М. : Форум : ИНФРА-М, 2007. - 367 с
8. Теория управления : учебник для вузов / под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - 2-е изд. - М. : РАГС, 2005
9. Шеметов П. В. Менеджмент : управление организац. системами .. - М. : Омега-Л, 2008. - 407 с.

в) программное обеспечение дисциплины –

г) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

1. Электронный каталог научной библиотеки УлГУ.
2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru
3. Электронная библиотечная система IPRbooks

11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

– Аудитории для проведения лекционных и семинарских занятий оснащенные проектором, ноутбуком, аудиооборудованием для просмотра видео (актовый зал, 703, 709 и др. аудитории).

- Аудитории, оборудованные интерактивными досками (603, 611)
- Аудитории для проведения тестирования и самостоятельной работы студентов с выходом в интернет, комп.класс №806 (корпус по ул. Пушкинская, 4а), 1 сервер и 16 рабочих мест (MS Office).
- Читальный зал (803 аудитория) с компьютеризированными рабочими местами для работы с электронными библиотечными системами, каталогом и т.д.

Приложение к рабочей программе

Фонд оценочных средств по дисциплине «Менеджмент»

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП

№ семестра	Дисциплины (модули)	ОПК-4	ПК-9	ПК-11
1	Микроэкономика			+
2	Психология		+	
	Деловая этика		+	
	Макроэкономика			+
3	История экономических учений			+
4	Учебная практика	+		+
	Социология		+	
	Теория игр			+
	Маркетинг			+
	Моделирование производственных систем	+		
5	Менеджмент	+	+	+
	Экономика труда		+	
	Экономика России			+
	Организация товарных рынков			+
	Экономико-математические методы	+		
	Моделирование бизнес-процессов	+		
6	Гос.регулирование	+		+
	Право	+		
	Производственная практика	+		+
	Институциональная экономика			+
	Экономика организаций (предприятий)			+
	Отраслевая экономика			+
7	Финансовый менеджмент			+
	Управление качеством	+		+
	Управление проектами	+	+	+
8	Бизнес-планирование			+
	Мировой рынок капитала			+
	Организация производства	+		+
	Производственный менеджмент	+	+	+
	Преддипломная практика	+		+
	ГИА	+		+

2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

2.1. Вопросы к экзамену

1. Различие управления и менеджмента.
2. Основные субъекты и объекты менеджмента.
3. Управленческие подсистемы.
4. Уровни менеджмента.
5. Школа научного управления: Ф.Тейлор, Ф.И.Л. Гилбретт.
6. Школа административного управления: А.Файоль, М.Вебер.

7. Школа человеческих отношений: М.П. Фоллет, Э.Мэйо и др.
8. Количественная школа управления.
9. Управление как процесс.
10. Системный подход в управлении.
11. Ситуационный подход в управлении.
12. Цель: определение, виды.
13. Миссия организации.
14. Интенсивная стратегия.
15. Интеграционная стратегия.
16. Диверсификационная стратегия.
17. Стратегия сокращения.
18. Понятие организационной структуры.
19. Неформальные организации.
20. Взаимосвязь внутренних переменных организации.
21. Внешние переменные организации и их характеристика.
22. Функциональная структура организации.
23. Дивизионально-продуктовая структура организации.
24. Дивизионально-региональная структура организации.
25. Дивизионально-потребительная структура организации.
26. Глобальная организационная структура.
27. Проектная структура организации.
28. Матричная структура организации.
29. Новое в организационных структурах.
30. Бюрократические и адаптивные структуры: условия существования.
31. Процесс принятия управленческих решений: понятие, модели.
32. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
33. Классификация управленческих решений.
34. Основные этапы процесса принятия решения.
35. Механизм коммуникационного процесса.
36. Барьеры межличностных и организационных коммуникаций.
37. Невербальные коммуникации.
38. Коммуникационные сети.
39. Управленческий контроль: понятие, виды.
40. Причины управленческого контроля.
41. Фазы процесса контроля.
42. Содержательные теории мотивации: пирамида потребностей А.Маслоу.
43. Содержательные теории мотивации: К. Альдерфер и Д. МакКлелланд.
44. Содержательные теории мотивации: двухфакторная модель Ф. Герцберга.
45. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий.
46. Процессуальные теории мотивации: теория справедливости.
47. Понятие и источники власти.
48. Понятие лидерства, отличие лидера от традиционного менеджера.
49. Теория лидерских качеств.
50. Теории лидерского поведения: три стиля руководства К.Левина.
51. Конфликт: понятие, причины возникновения.
52. Виды конфликтов.
53. Структурные способы разрешения конфликта.
54. Межличностные способы разрешения конфликта.

2.2. Пример тестовых заданий

1. Система управления не включает в себя такую подсистему как
 - А) информационно-поведенческую
 - Б) структурно-функциональную
 - В) саморазвития
 - Г) все ответы неверны
2. Критерием успеха менеджмента является
 - А) экономическая эффективность организации
 - Б) действенность организации
 - В) оба критерия
 - Г) ни один из критериев
3. Фредерик Тейлор известен тем, что разработал
 - А) принципы мотивации
 - Б) теорию лидерства
 - В) тарифную систему оплаты труда
 - Г) бюрократическую структуру организации

Критерии и шкала оценки:

Тестовые задания оцениваются, исходя процентной доли правильных ответов от общего количества тестовых вопросов. Ниже представлена шкала, согласно которой производится выставление оценки по классической четырехбалльной системе и системе «зачет/незачет».

Процент правильных ответов от общего количества вопросов теста	Традиционная система	
	При экзамене	При зачете
Не более 60 %	Неудовлетворительно	Незачтено
61 – 75 %	Удовлетворительно	Зачтено
75 – 90 %	Хорошо	Зачтено
91 % и выше	Отлично	Зачтено

Критерии оценки при выставлении оценки / зачета по дисциплине

Оценка	Критерии
Отлично / Зачтено	студент глубоко изучил учебный материал; последовательно и исчерпывающе отвечает на поставленные вопросы; свободно применяет полученные знания при решении практических заданий, способен анализировать проблемные ситуации и предлагать адекватные меры по их преодолению, которые отличаются комплексностью и обоснованностью.
Хорошо / Зачтено	студент твердо знает учебный материал; отвечает без наводящих вопросов и не допускает при ответе серьезных ошибок; умеет применять полученные знания при решении практических заданий, способен анализировать проблемные ситуации и предлагать разумно обоснованный набор мероприятий.
Удовлетворительно / Зачтено	студент знает лишь основной материал; на заданные вопросы отвечает недостаточно четко и полно, что требует дополнительных и уточняющих вопросов преподавателя; практические задания решает с ошибками и в состоянии находит общие направления решения проблем, либо отдельные меры, не отличающиеся системностью.
Неудовлетворительно / Незачтено	студент имеет отдельные представления об изученном материале; не может полно и правильно ответить на поставленные вопросы, при ответах допускает грубые ошибки; практические задания не выполнены, либо выполнены с грубым нарушением требований и сроков, а содержащиеся в них

	предложения с трудом поддаются обоснованию даже на основе здравого смысла.
--	--