

## Программа учебной дисциплины «Общий менеджмент»

Утверждена  
Академическим советом ООП  
Протокол №15-17/18 от 28.05.2018

Автор	<b>Гусева Н.И</b> , д.соц.н., PhD in Management sciences, профессор
Число кредитов	<b>6</b>
Контактная работа (час.)	<b>76</b>
Самостоятельная работа (час.)	<b>120</b>
Курс	<b>1      бакалавриат</b>
Формат изучения дисциплины	<b>full-time</b>

### 1. Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины «Общий менеджмент» устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов направления 38.03.04 - «Государственное и муниципальное управление» подготовки бакалавров.

Программа разработана в соответствии с:

- Федеральными образовательными стандартами и образовательным стандартом НИУ ВШЭ;
- Образовательной программой подготовки бакалавра для направления 38.03.04 - «Государственное и муниципальное управление»;
- Рабочим учебным планом университета и факультета Бизнеса и менеджмента по направлению подготовки бакалавров по программе 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденным в 2018 г.

## 2. Цели освоения дисциплины

**Цель курса** - сформировать у слушателей необходимый объем теоретических знаний, практических навыков и компетенций, необходимых для управления деятельностью сотрудников организаций.

Целевая аудитория данной дисциплины – студенты бакалавриата.

Особенностью данной дисциплины является углубленное изучение теории и практики процесса координирования и объединения рабочей деятельности других людей таким образом, чтобы она была эффективной и результативной.

По результатам освоения данной дисциплины студент должен:

### **Знать:**

- основные этапы формирования менеджмента как науки и профессии;
- принципы развития и закономерности функционирования организации;
- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- основные бизнес-процессы в организации;
- принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования;
- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;
- основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;
- виды управленческих решений и методы их принятия;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая процессы коммуникации, командообразования, лидерства и принятия решений, переговоров, управления конфликтами и мотивации;
- типы организационной культуры и методы ее формирования;
- современные тенденции менеджмента.

### **Уметь:**

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;

- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
- разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность
- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации
- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;

#### **Владеть:**

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;
- методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы
- навыками деловых коммуникаций.

Настоящая дисциплина относится к циклу обязательных дисциплин для студентов направления 38.03.04 - «Государственное и муниципальное управление» подготовки бакалавров.

Изучение данной дисциплины взаимосвязано с изучением следующих дисциплин: микроэкономика, макроэкономика, бизнес статистика, право, экономика фирмы, теория организации, социология, психология и др.

### **3. Содержание дисциплины «Общий менеджмент»**

#### **Тема 1. Введение в теорию организации и менеджмента**

Понятие менеджмента и управления. Подходы к определению менеджмента. Объект и субъект управления. Результативность и эффективность процесса менеджмента. Основные управленческие

функции менеджмента (планирование – организация – руководство – контроль). Особенности работы современного менеджера. Ролевые установки управленческого персонала по Г. Минцбергу. Основные навыки управления по Р. Кацу. Понятие организации. Концепция организации и ее развитие в 21 веке. Модели жизненного цикла организации и менеджмент. Модель А. Адизеса.

Количество часов аудиторной работы – 2 ч. лекций 4 ч. практических занятий. Общий объем самостоятельной работы по теме составляет 8ч. и предусматривает знакомство студента с материалом по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю и подготовки к семинарскому занятию.

Для освоения раздела предусмотрено проведение обсуждений и дискуссий.

#### **Литература к теме 1:**

1. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Учебник: Пер. с англ. С. Жильцова. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 863 с. – (Сер. "Классика МВА"). - ISBN 5-947230-14-3. (или более поздние издания)

#### **Тема 2. Эволюция теорий менеджмента**

История возникновения менеджмента. Теория «научного менеджмента» Ф.У.Тейлора, Ф. и Л. Гилбертов. Административная школа А.Файоля. 14 основных принципов управления по Файолю. Концепция «идеальной бюрократии» М.Вебера. Количественный подход к менеджменту. Школа организационного поведения. Хоторнские исследования. Школа человеческих отношений и Э. Мэйо. Системный подход. Использование теорий менеджмента в современной работе менеджера. Основные направления развития менеджмента в начале XXI века.

Количество часов аудиторной работы – 2 ч. лекций и 4 ч. семинарских занятий.

Общий объем самостоятельной работы по теме составляет 16ч. и предусматривает знакомство студента с материалом по данной теме для

выполнения заданий по текущему контролю и подготовки к семинарскому занятию.

Для освоения раздела предусмотрено проведение обсуждений, дискуссий по теме.

### **Литература к теме 2:**

1. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Учебник: Пер. с англ. С. Жильцова. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 863 с. – (Сер. "Классика MBA"). - ISBN 5-947230-14-3. (или более поздние издания)
2. Чудновская, С. Н. История менеджмента: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Н. Чудновская. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 291 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-04206-1. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/9E659CF5-997C-4D1C-925D-9033A96FE0F3](http://www.biblio-online.ru/book/9E659CF5-997C-4D1C-925D-9033A96FE0F3).

### **Тема 3. Внутренние и внешние переменные управления**

Ситуативный подход. Понятие управленческой ситуации. Содержание внутренних ситуационных факторов управления. Роль ресурсов, способностей и ключевых компетенций во внутреннем анализе. Метод SWOT анализа. Диаграмма Исикавы «Fish Bond». Диаграмма «Древо проблем» и «Древо целей». Ситуационные факторы внешней среды. Факторы прямого и косвенного воздействия. Методы анализа внешней среды. PEST анализ и метод «5 сил М. Портера». Подвижность и неопределенность внешней среды. Метод И. Ансоффа. Способы работы менеджера с ситуацией. Правило Паретто. Приемы рефлексии.

Количество часов аудиторной работы – 4 ч. лекций и 4ч. семинарских занятий.

Общий объем самостоятельной работы по теме составляет 18ч. и предусматривает знакомство студента с материалом по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовке к семинарскому занятию и выполнение контрольной работы №1 (группового проекта).

Для освоения раздела предусмотрено проведение обсуждений, дискуссий и выполнение групповых проектов по теме «Исследование стратегических конкурентных преимуществ компаний в России».

### **Литература к теме 3:**

1. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Учебник: Пер. с англ. С. Жильцова. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 863 с. – (Сер. "Классика МВА"). - ISBN 5-947230-14-3. (или более поздние издания)
2. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент: учебник для СПО / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 158 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-09247-9. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/85EAF3DB-FDA2-4CAE-B762-158A0E973823](http://www.biblio-online.ru/book/85EAF3DB-FDA2-4CAE-B762-158A0E973823).

### **Тема 4. Основы планирования. Стратегический менеджмент.**

Планирование в организации. Постановка целей. Уровни целей и планов в организации. Краткосрочные и долгосрочные планы. Стратегические, тактические и оперативные планы. Иерархия целей. Принципы традиционной установки целей. Концепция цепочки конечных ценностей. Подход управления по целям. Взаимосвязь планирования и эффективности деятельности организации.

Процесс стратегического менеджмента и его значимость. Основные этапы процесса стратегического менеджмента. Понятие миссии. Типы организационных стратегий. Три стратегии роста. Матрица BCG и ее использование. Стратегические бизнес единицы и стратегии бизнес – уровня. Роль конкурентного преимущества в стратегиях бизнес – уровня. Влияние динамичной и неопределенной среды на организационную стратегию.

Количество часов аудиторной работы – 4ч. лекций и 6ч. семинарских занятий.

Общий объем самостоятельной работы по теме составляет 20ч. и предусматривает знакомство студента с материалом по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовки к семинарскому занятию и выполнение контрольной работы №1 (группового проекта).

Для освоения раздела предусмотрено проведение обсуждений, дискуссий и выполнение групповых проектов по теме «Исследование стратегических конкурентных преимуществ компаний в России».

#### **Литература к теме 4:**

1. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Учебник: Пер. с англ. С. Жильцова. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 863 с. – (Сер. "Классика МВА"). - ISBN 5-947230-14-3. (или более поздние издания)
2. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент: учебник для СПО / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 158 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-09247-9. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/85EAF3DB-FDA2-4CAE-B762-158A0E973823](http://www.biblio-online.ru/book/85EAF3DB-FDA2-4CAE-B762-158A0E973823).

#### **Тема 5. Управленческие коммуникации – как связующий процесс в менеджменте**

Понятие управленческих коммуникаций. Функции коммуникации. Коммуникации между организацией и внешней средой. Коммуникационный процесс внутри организации. Виды и роли организационных коммуникаций. Коммуникационные каналы, их емкость. Формальные и неформальные коммуникации в организациях. Командные коммуникации. Коммуникационные сети. Проблемы построения эффективной коммуникации и их преодоление. Роль информационных технологий в управленческих коммуникациях. Вопросы коммуникации в глобальных организациях. Эксплицитная и имплицитная коммуникация.

Количество часов аудиторной работы – 4ч. лекций и 4ч. семинарских занятий.

Общий объем самостоятельной работы по теме составляет 8ч. и предусматривает знакомство студента с материалом по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовке к семинарскому занятию и выполнению контрольной работы №3.

Для освоения раздела предусмотрено проведение обсуждений, дискуссий и выполнение контрольной работы (№3).

#### **Литература к теме 5:**

1. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Учебник: Пер. с англ. С. Жильцова. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 863 с. – (Сер. "Классика МВА"). - ISBN 5-947230-14-3. (или более поздние издания)
2. Кастельс (Кастеллс), М. Власть коммуникации / Учебник: Пер. с англ. Н. М. Тылевич, А. А. Архиповой; Под науч. ред. А. И. Черных. – 2-е изд., доп. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. – 591 с. – (Сер. "Переводные учебники ВШЭ"). - ISBN 978-5-7598-15563: 126.61.

#### **Тема 6. Эффективное руководство и лидерство в организации**

Менеджеры и лидеры. Понятие лидерства. Ранние теории руководства: теории признаков и бихевиористские теории. Ситуативные теории руководства. Модель Фидлера. Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара. Теория «путь-цель» Р. Хауза и Т. Митчелла. Концепции лидерского поведения. Континуум лидерского поведения по Таннебауму и Шмидту. Теория лидерских качеств Р. Стогдилла. Исследования университета штата Огайо. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон. Современные теории лидерства. Транзакционное и трансформационное руководство. Теория харизматического руководства. Руководство командой. Управленческая власть. Формирование культуры доверия. Особенности стилей руководства в условиях разных культур.

Количество часов аудиторной работы – 4ч. лекций и 4ч. семинарских занятий.

Общий объем самостоятельной работы по теме составляет 8ч. и предусматривает знакомство студента с материалом по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовке к семинарскому занятию и выполнению контрольной работы №3.

#### **Литература к теме 6:**



1. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Учебник: Пер. с англ. С. Жильцова. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 863 с. – (Сер. "Классика MBA"). - ISBN 5-947230-14-3. (или более поздние издания).
2. Нариманова О.В. Оптимальный стиль лидерства на различных этапах жизненного цикла организации // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. 2017. №2 (17).  
URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/optimalnyy-stil-liderstva-na-razlichnyh-etapah-zhiznennogo-tsikla-organizatsii>

### **Тема 7. Процесс принятия решений - сущность работы менеджера**

Процесс принятия решений. Управленческое решение - как содержание и результат труда менеджера. Классификация решений. Основные этапы (8 этапов) процесса принятия решений: от идентификации проблемы до оценки эффективности принятого решения. Факторы, влияющие на процесс принятия решения. Типы проблем и принимаемых решений. Условия принятия решений. Стили принятия решений. Ошибки, связанные с принятием решений (Ч. Бернارد). Процесс принятия решений в современном мире.

Количество часов аудиторной работы – 4ч. лекций и 4ч. семинарских занятий.

Общий объем самостоятельной работы по теме составляет 8ч. и предусматривает знакомство студента с материалом по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовке к семинарскому занятию и выполнению контрольной работы №3.

Для освоения раздела предусмотрено проведение обсуждений, дискуссий и выполнение финальной контрольной работы.

#### **Литература к теме 7:**

1. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Учебник: Пер. с англ. С. Жильцова. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 863 с. – (Сер. "Классика MBA"). - ISBN 5-947230-14-3. (или более поздние издания).

2. Бусов, В. И. Управленческие решения: учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 254 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/1A9C7EEA-7B21-4521-8F45-53CF3C2F23C4](http://www.biblio-online.ru/book/1A9C7EEA-7B21-4521-8F45-53CF3C2F23C4)

## **Тема 8. Процесс ведения переговоров и урегулирования конфликтов в организации**

Процесс ведения переговоров и урегулирования конфликтов. Основные концепции ведения переговоров: концепция АРФА, концепция BATNA. Понятие интереса и позиции партнера. Виды интересов. BATNA и переговорное пространство. Подходы ведения переговоров. Структурированный подход vs спонтанный подход. Этапы структурированного подхода ведения переговоров (4 этапа). Разработка стратегии ведения переговоров. Определение позиции в переговорах. Сไตล์ общения. Тактика переговоров и правила ее использования. Тактические приемы ведения переговоров. Полезные инструменты эффективного процесса ведения переговоров и урегулирования конфликтов. Этапы «пост – договорных» обязательств. Навыки ведения успешных переговоров. Семь столпов переговорной «мудрости».

Количество часов аудиторной работы – 4ч. лекций и 4ч. семинарских занятий.

Общий объем самостоятельной работы по теме составляет 8ч. и предусматривает знакомство студента с материалом по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовке к семинарскому занятию и выполнению контрольной работы №3.

Для освоения раздела предусмотрено проведение обсуждений, дискуссий, деловая игра и выполнение контрольной работы №3.

### **Литература к теме 8:**

1. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Учебник: Пер. с англ. С. Жильцова. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 863 с. – (Сер. "Классика MBA"). - ISBN 5-947230-14-3. (или более поздние издания).

2. Митрошенков, О. А. Деловые переговоры: учеб. пособие для академического бакалавриата / О. А. Митрошенков. — 2-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 315 с. — (Серия: Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-07951-7. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/49544606-5909-4A88-94F1-6BAC95A6B240](http://www.biblio-online.ru/book/49544606-5909-4A88-94F1-6BAC95A6B240).
3. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 236 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05153-7. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/10291FFF-A79D-438A-A384-D10D7FC138C0](http://www.biblio-online.ru/book/10291FFF-A79D-438A-A384-D10D7FC138C0).

### **Тема 9. Мотивация – как процесс и функция менеджмента**

Понятие мотивации. Мотивация как процесс удовлетворения потребностей. Ранние (содержательные) теории мотивации. Иерархия потребностей Маслоу: достоинства и недостатки. Теория Х и теория У. Мотивационно – гигиеническая теория Ф. Герцберга. Современные теории мотивации. Теория Д. МакКлелланда. Теория справедливости (Дж. Адамс) и теория ожидания (В. Врум) как примеры процессуального подхода к анализу мотивации. Сложность построения комплексной теории мотивации. Современные проблемы мотивации сотрудников организации. Мотивация с учетом культурных различий.

Количество часов аудиторной работы – 4ч. лекций и 4ч. семинарских занятий. Общий объем самостоятельной работы по теме составляет 8ч. и предусматривает знакомство студента с материалом по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовке к семинарскому занятию и выполнению контрольной работы №3.

Для освоения раздела предусмотрено проведение обсуждений, дискуссий и выполнение контрольной работы №3.

#### **Литература к теме 9:**

1. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Учебник: Пер. с англ. С. Жильцова. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 863 с. – (Сер. "Классика MBA"). - ISBN 5-947230-14-3. (или более поздние издания).
2. Листик, Е. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. М. Листик. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 215 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-08755-0. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/83D91ED8-E189-485A-8B19-3E0D7194F55E](http://www.biblio-online.ru/book/83D91ED8-E189-485A-8B19-3E0D7194F55E).

## **Тема 10. Современные тенденции менеджмента**

Современные тенденции и вопросы менеджмента. Глобализация. Этика. Мультикультурные человеческие ресурсы. Предпринимательство. Менеджмент в мире электронного бизнеса. Менеджмент знаний в обучающейся организации. Всеобщее управление качеством.

Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента. Понятие социальной ответственности. Противоположные точки зрения на идею социальной ответственности. Социальная ответственность и экономические показатели деятельности организации.

Менеджмент, основанный на общих ценностях. Суть общих корпоративных ценностей. Три уровня организационной культуры Э.Шэйна. Характеристики организационной культуры по Ф. Тромпенариусу и Ч. Хампден Тернеру. Национальные факторы в корпоративной культуре. Модель Г. Хофстеде.

Количество часов аудиторной работы – 2 ч. лекций и 4ч. семинарских занятий.

Общий объем самостоятельной работы по теме составляет 18ч. и предусматривает знакомство студента с материалом по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовки к семинарскому занятию и выполнение научно - исследовательского проекта по данной теме (контрольная работа №2).

Для освоения раздела предусмотрено проведение обсуждений и дискуссий.

### Литература к теме 10:

1. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Учебник: Пер. с англ. С. Жильцова. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 863 с. – (Сер. "Классика MBA"). - ISBN 5-947230-14-3. (или более поздние издания).
2. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колесников. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 167 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/1448BEE6-2469-4B4A-B2F5-49B9B45E7A46](http://www.biblio-online.ru/book/1448BEE6-2469-4B4A-B2F5-49B9B45E7A46).
3. Конарева Л. А. Путь к успеху современной компании: подход методологии И. Адизеса // Век качества. 2011. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/put-k-uspehu-sovremennoy-kompanii-podhod-metodologii-i-adizesa-1>

### 4. Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма контроля	1 год		Параметры
		1 мод.	2 мод.	
Текущий контроль	Контрольная работа №1 (научно-исследовательский групповой проект)	X		Объем – 1 интервью на студента, анализ, групповая презентация – 12 – 15 слайдов в Power point
	Контрольная работа №2 (научно-исследовательский групповой)		X	Объем – 4 – 10 анкет на студента, их анализ, групповая презентация – 12 – 15 слайдов в Power point
	Контрольная работа №3		X	Письменная работа 60 мин.
Итоговый контроль	Экзамен		X	Письменная работа

				80 мин.
--	--	--	--	---------

### **Критерии оценки знаний, навыков**

Совокупная оценка за курс выставляется по **10-бальной шкале** и складывается следующим образом:

- **50% приходится на промежуточный контроль знаний**, основанный на оценке знаний студентов на семинарских и практических занятиях;
- **50% - итоговый контроль (экзамен).**

**Промежуточный контроль знаний** формируется по результатам выполнения групповых и индивидуальных заданий:

- Работа на семинарских занятиях, участие в дискуссиях 2 балла;
- Контрольная работа №1 (групповой проект) и его презентация 2,5 балла;
- Контрольная работа №2 (групповой проект) и его презентация 2,5 балла;
- Контрольная работа №3 (письменная работа) 3 балла;

**Работа на семинарских занятиях** предполагает знание студентом основного учебного материала, готовность к ответам на вопросы по тексту учебника, разбору конкретных ситуаций, выполнению практических упражнений по данному занятию и тестов.

**Участие в дискуссиях и групповой работе** предполагает умение студентом анализировать конкретную ситуацию и делать выводы, увязывая теорию и практику в процессе принятия решений, а также оригинальность предлагаемого решения.

**Контрольная работа №1** предусматривает выполнение группового проекта по теме *«Исследование стратегических конкурентных преимуществ компаний в России»* и предусматривает знание студентом внутренних и внешних переменных управления, сильных и слабых сторон деятельности компании, конкурентных преимуществ и основных этапов процесса стратегического менеджмента (научно- исследовательский проект с использованием качественных методов исследования).

**Контрольная работа №2** предусматривает выполнение научно-исследовательского проекта для анализа современных тенденций менеджмента в российских компаниях (количественное исследование).

**Контрольная работа №3** предусматривает письменную работу – 60 мин.

**Сроки сдачи работ:** студенты должны четко придерживаться установленных сроков сдачи работ. Их несоблюдение влияет на полученную оценку по выполненному заданию:

- Задержка сдачи на 1 – 3 дня: снижение на 20%;
- Задержка сдачи на 4 – 5 дней: снижение на 30%;
- Задержка сдачи на 6 – 7 дней: снижение на 40%;
- Задержка сдачи более 7 дней: снижение на 50%.

## **5. Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента**

### ***Примеры заданий для текущего контроля:***

**Контрольная работа № 1 (групповой проект)** выполняется по теме «Исследование стратегических конкурентных преимуществ компаний в России» и предусматривает знание студентом внутренних и внешних переменных управления, сильных и слабых сторон деятельности компании, конкурентных преимуществ и основных этапов процесса стратегического менеджмента (научно-исследовательский проект с использованием качественных методов исследования).

**Контрольная работа №2 (групповой проект)** выполняется по теме «Современные тенденции менеджмента российских компаний» и предусматривает выполнение научно-исследовательского проекта с использованием количественных методов исследования, анализа полученных данных и презентацию результатов проекта.

**Контрольная работа №3** предусматривает письменную работу – 60 мин. Примерный список вопросов для оценки качества освоения дисциплины:

1. Объект и субъект управления.
2. Результативность и эффективность процесса менеджмента.
3. Концепция MBI - «менеджмент по инструкциям».

4. Основные функции управления и их значение в менеджменте.
5. Концепция МВО – «менеджмент по целям».
6. Основные процессы управления и их значение в менеджменте.
7. Концепция MBV - «менеджмент по ценностям».
8. Теория «научного менеджмента» Ф.У.Тейлора.
9. Административная школа А. Файоля.
10. Концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера.
11. Школа человеческих отношений и Э. Мэйо.
12. Модели жизненного цикла организации и менеджмент.
13. Модель А. Адизеса.
14. Иерархия управления в организации.
15. Ролевые установки управленческого персонала по Г. Минцбергу.
16. Основные навыки управления по Р. Кацу.
17. Факторы внешней и внутренней среды организации.
18. Роль управленческой ситуации в деятельности менеджера.
19. Цели и планы организации.
20. Миссия организации и основные этапы ее разработки.
21. PEST анализ.
22. Анализ конкуренции в отрасли на основании пяти сил М. Портера.
23. SWOT анализ.
24. Оценка сложности внешней среды.
25. Неопределенность внешнего окружения организации. Метод И. Ансоффа.
26. Диаграмма Исикавы «Fish Bond».
27. Диаграмма «древо проблем» и «древо целей».
28. Процесс коммуникации: коммуникационные каналы, их емкость и коммуникационные сети.
29. Виды и роли организационных коммуникаций.
30. Проблемы построения эффективной коммуникации и их преодоление.
31. Типология власти по Р. Френчу и Б. Рейвену.
32. Централизация и децентрализация полномочий, преимущества и недостатки.
33. Норма управляемости в организации.
34. Типы организационных структур, их преимущества и недостатки.
35. Континуум лидерского поведения по Таннебауму и Шмидту.



36. Теория лидерских качеств Р. Стогдилла.
37. Концепции лидерского поведения. Исследования университета штата Огайо. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон.
38. Ситуационные теории лидерства. Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара. Теория «путь-цель» Р. Хауза и Т. Митчелла.
39. Субституты и нейтрализаторы лидерства (С. Керр и Дж. Джермиер).
40. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей Маслоу: достоинства и недостатки. Теория К. Алдерфера. Теория Д. МакКлелланда. Двухфакторная модель Ф. Герцберга.
41. Теория «Х» и теория «Y» (Д. МакГрегор).
42. Процессуальные теории мотивации: теория справедливости (Дж. Адамс) и теория ожидания (В. Врум).
43. Процесс принятия решений: основные этапы.
44. Методы принятия решений.
45. Уровни участия подчиненных в принятии решений (В. Врум, А. Джаго).
46. Факторы эффективности менеджмента, связанные с результатами и ресурсами бизнеса.
47. Компетенции организации и их роль в повышении эффективности деятельности.
48. Модель Г. Хофстеде.
49. Модель Ф. Тромпенариуса и Хампден – Тернера.
50. Уровни организационной культуры (Э. Шэйн).
51. Социальная ответственность бизнеса.

## **6. Порядок формирования оценок по дисциплине**

**Совокупная оценка за курс (используется 10-балльная шкала)** складывается следующим образом:

- 50% приходится на промежуточный контроль знаний, основанный на оценке знаний студентов на семинарских и практических занятиях;
- 50% - итоговый контроль (экзамен).

**Формула совокупной оценки:**  $G_{совок.} = 0,5 \cdot G_{экзамен} + 0,5G_{промеж.}$

**Промежуточный контроль знаний** формируется по результатам выполнения групповых и индивидуальных заданий:

- Работа на семинарских занятиях, участие в дискуссиях и обсуждениях 20%;
- Контрольная работа №1 (групповой проект) и его презентация 25%;
- Контрольная работа №2 (групповой проект) и его презентация 25%;
- Контрольная работа №3 (письменная работа) 30%;

Результирующая оценка за промежуточный контроль учитывает результаты студента по текущему контролю следующим образом:

$$G_{\text{промеж. контроль}} = 0,2 \cdot G_{\text{семинар занят}} + 0,25 \cdot G_{\text{груп. проект N1}} + 0,25 \cdot G_{\text{груп. проект N2}} + 0,3 \cdot G_{\text{письмен. контрольная}};$$

В случае системной, активной работы и своевременного качественного выполнения промежуточных заданий (оценки 8, 9, 10) студенту может быть выставлена оценка за экзамен автоматически как средняя из оценок за выполненные задания с учетом веса каждой оценки.

**Итоговый контроль (экзамен) проходит в письменном виде и оценивается по 10 – бальной системе.**

#### **Критерии, определяющие итоговую оценку на экзамене (зачете)**

<b>Оценка</b>	<b>Критерии</b>
<b>10</b>	Полностью исчерпывающее изложение основного и дополнительного учебного материала, представление и обоснование собственной точки зрения
<b>9</b>	Исчерпывающее изложение основного и дополнительного учебного материала, представление и обоснование собственной точки зрения
<b>8</b>	Практически исчерпывающее изложение основного учебного материала, представление собственной точки зрения
<b>7</b>	Очень хорошее изложение основного учебного материала
<b>6</b>	Хорошее изложение основного учебного материала
<b>5</b>	Удовлетворительное изложение основного учебного материала
<b>4</b>	Минимально допустимое изложение основного учебного материала

<b>3</b>	Излагаемый материал является частично правильным ответом на заданный вопрос.
<b>2</b>	Излагаемый материал не является правильным ответом на вопрос.
<b>1</b>	Полностью отсутствует ответ на вопрос

Оценка, полученная на экзамене, не позволяет компенсировать результаты промежуточного контроля.

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### ***Основная литература***

2. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Учебник: Пер. с англ. С. Жильцова. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 863 с. – (Сер. "Классика МВА"). - ISBN 5-947230-14-3. (или более поздние издания)

### ***Дополнительная литература***

1. Бусов, В. И. Управленческие решения: учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 254 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/1A9C7EEA-7B21-4521-8F45-53CF3C2F23C4](http://www.biblio-online.ru/book/1A9C7EEA-7B21-4521-8F45-53CF3C2F23C4)
3. Кастельс (Кастеллс), М. Власть коммуникации / Учебник: Пер. с англ. Н. М. Тылевич, А. А. Архиповой; Под науч. ред. А. И. Черных. – 2-е изд., доп. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. – 591 с. – (Сер. "Переводные учебники ВШЭ"). - ISBN 978-5-7598-15563: 126.61.
4. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колесников. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 167 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/1448BEE6-2469-4B4A-B2F5-49B9B45E7A46](http://www.biblio-online.ru/book/1448BEE6-2469-4B4A-B2F5-49B9B45E7A46).
5. Конарева Л. А. Путь к успеху современной компании: подход методологии И. Адизеса // Век качества. 2011. №5.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/put-k-uspehu-sovremennoy-kompanii-podhod-metodologii-i-adizesa-1>

6. Листик, Е. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. М. Листик. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 215 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-08755-0. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/83D91ED8-E189-485A-8B19-3E0D7194F55E](http://www.biblio-online.ru/book/83D91ED8-E189-485A-8B19-3E0D7194F55E).
7. Митрошенков, О. А. Деловые переговоры: учеб. пособие для академического бакалавриата / О. А. Митрошенков. — 2-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 315 с. — (Серия: Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-07951-7. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/49544606-5909-4A88-94F1-6BAC95A6B240](http://www.biblio-online.ru/book/49544606-5909-4A88-94F1-6BAC95A6B240).
8. Нариманова О.В. Оптимальный стиль лидерства на различных этапах жизненного цикла организации // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. 2017. №2 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimalnyy-stil-liderstva-na-razlichnyh-etapah-zhiznennogo-tsikla-organizatsii>
9. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент: учебник для СПО / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 158 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-09247-9. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/85EAF3DB-FDA2-4CAE-B762-158A0E973823](http://www.biblio-online.ru/book/85EAF3DB-FDA2-4CAE-B762-158A0E973823).
10. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 236 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05153-7. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/10291FFF-A79D-438A-A384-D10D7FC138C0](http://www.biblio-online.ru/book/10291FFF-A79D-438A-A384-D10D7FC138C0).
11. Чудновская, С. Н. История менеджмента: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Н. Чудновская. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 291 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-04206-1. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/9E659CF5-997C-4D1C-925D-9033A96FE0F3](http://www.biblio-online.ru/book/9E659CF5-997C-4D1C-925D-9033A96FE0F3).

### **Программное обеспечение**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование</b>	<b>Условия доступа</b>
1.	Microsoft Windows 7 Professional RUS Microsoft Windows 10 Microsoft Windows 8.1 Professional RUS	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>
2.	Microsoft Office Professional Plus 2010	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>

### **Профессиональные базы данных, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование</b>	<b>Условия доступа</b>
	<b><i>Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы</i></b>	
1.	Консультант Плюс	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>
2.	Электронно-библиотечная система Юрайт	URL: <a href="https://biblio-online.ru/">https://biblio-online.ru/</a>
	<b><i>Интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)</i></b>	
1.	Открытое образование	URL: <a href="https://openedu.ru/">https://openedu.ru/</a>

### **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Оборудование, необходимое для проведения занятий: мультимедийный проектор, компьютер с колонками, флипчарт и фломастеры.

### **9. Академическая честность**

Каждый студент обязан подчиняться правилам «Политики академической честности» НИУ - Высшей школы экономики. Каждая работа, представленная в рамках данной дисциплины, должна быть выполнена студентом самостоятельно. Для данной дисциплины допускается

совместное творчество студентов по подготовке групповых проектов в форме группового проекта и презентации.

В Университете поощряется совместная работа студентов в виде обсуждения информации и знаний, полученных во время лекции и семинарских занятий. Студент может оказывать или получать "консультативную" помощь от своих сокурсников. Однако подобное сотрудничество ни в коем случае не подразумевает заимствование выполненной другим студентом какой-либо части работы или целой работы будь то в форме электронного письма, приложения к электронному письму, компьютерной дискеты или распечатанного на бумаге текста. **В случае плагиата или "списывания" студент (оба студента) получают оценку "0" за данное задание.** За нарушение правил Университета студент может получить неудовлетворительную оценку за весь курс по данной дисциплине, а также понести иные дисциплинарные наказания.

Во время экзамена каждый студент выполняет свое задание самостоятельно. В это время запрещаются любые разговоры или обсуждение, сравнение выполненных заданий, "списывание" или иное любое взаимодействие с остальными студентами. Нарушение этих правил ведет к неудовлетворительной оценке за экзамен и за весь курс по данной дисциплине, а также иным дисциплинарные наказания.

#### **10. Обеспечение условий для студентов с ограниченными возможностями**

Высшая школа экономики обязуется предоставлять студентам с ограниченными возможностями равные условия для учебы на основе принципов обеспечения жизнедеятельности, доступности и неограниченности. Преподаватель создает все условия, которые могут быть необходимыми для обучения студентов с ограниченными возможностями. Запросы студентов с ограниченными возможностями относительно обеспечения условий для получения образования принимаются в течение трех недель с момента начала семестра (кроме экстренных случаев). Студенты могут зарегистрироваться в Учебной части

факультета для того, чтобы удостоверить свою потребность в соответствующих условиях обучения.