

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования_
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Павловский филиал ННГУ

УТВЕРЖДЕНО

решением президиума Ученого совета ННГУ

протокол № 1 от 16.01.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Менеджмент

Уровень высшего образования

Бакалавриат

Направление подготовки / специальность

09.03.03 - Прикладная информатика

Направленность образовательной программы

Прикладная информатика в экономике и управлении

Форма обучения

очная, очно-заочная

г. Павлово

2024 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.21 Менеджмент относится к обязательной части образовательной программы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1: Демонстрирует знание необходимых для осуществления профессиональной деятельности правовых норм УК-2.2: Демонстрирует умение определять круг задач в рамках избранных видов профессиональной деятельности, рационально планировать свою деятельность с учетом имеющихся ресурсов и существующих ограничений УК-2.3: Демонстрирует наличие практического опыта применения нормативной базы и решения задач в области избранных видов профессиональной деятельности	УК-2.1: Знать: принципы, методы и средства решения организационных проблем с учетом ограничений и состоянием факторов внутренней и внешней среды организации УК-2.2: Знать: принципы, методы и средства решения организационных проблем с учетом ограничений и состоянием факторов внутренней и внешней среды организации Уметь: выбирать и применять методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных организационно-управленческих решений УК-2.3: Знать: принципы, методы и средства решения организационных проблем с учетом ограничений и состоянием факторов внутренней и внешней среды организации Уметь: выбирать и применять методы и средства разработки и принятия коллективных и	Кейс-задача Тест	Зачёт: Контрольные вопросы

		индивидуальных организационно-управленческих решений Владеть: способностью проводить анализ альтернатив организационно-управленческих решений, обосновывать оптимальный проект		
УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1: Демонстрирует знание приемов и способов социализации личности и социального взаимодействия УК-3.2: Демонстрирует умение строить отношения с окружающими людьми, с коллегами УК-3.3: Демонстрирует наличие практического опыта участия в командной работе, распределения ролей в условиях командного взаимодействия.	УК-3.1: Знать: основные теории и концепции взаимодействия людей в организации УК-3.2: Знать: основные теории и концепции взаимодействия людей в организации Уметь: организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач УК-3.3: Знать: основные теории и концепции взаимодействия людей в организации. Уметь: организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач. Владеть: современными технологиями эффективного влияния на поведение людей.	Кейс-задача Тест	Зачёт: Контрольные вопросы
УК-6: Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1: Демонстрирует знание основных принципов самовоспитания и самообразования, профессионального и личностного развития с учетом карьерного роста и требований рынка труда УК-6.2: Демонстрирует умение планировать свое рабочее время и время для саморазвития, исходя из сформулированных целей личностного и профессионального развития, условий их достижения,	УК-6.1: Знать: принципы построения устного и письменного высказывания в русском языке УК-6.2: Знать: принципы построения устного и письменного высказывания в русском языке Уметь: вести деловую коммуникацию (письменную и устную) с учетом национальных особенностей УК-6.3: Знать: принципы построения устного и письменного	Кейс-задача Тест	Зачёт: Контрольные вопросы

	<p>индивидуально-личностных особенностей и тенденций развития области профессиональной деятельности</p> <p>УК-6.3: Демонстрирует наличие практического опыта получения образования в рамках дополнительных образовательных программ и самостоятельного изучения литературных источников</p>	<p>высказывания в русском языке</p> <p>Уметь: вести деловую коммуникацию (письменную и устную) с учетом национальных особенностей</p> <p>Владеть: навыками использования методов и средств поиска и кодирования информации при подготовке обзоров, аннотаций, составления рефератов, научных докладов, публикаций, и библиографии по научно-исследовательской работе с учетом степени подготовки аудитории</p>		
ОПК-10: Способен к ведению инновационно-исследовательской деятельности	<p>ОПК-10.1: Способен использовать современные методы и технологии ведения инновационно-исследовательской деятельности</p> <p>ОПК-10.2: Способен осуществлять организационное обеспечение процессов инновационно-исследовательской деятельности</p> <p>ОПК-10.3: Способен решать конкретные задачи, связанные с инновационно-исследовательской деятельностью</p>	<p>ОПК-10.1:</p> <p>Знать: технологию построения коммуникаций в организациях; методы управления конфликтами в организациях</p> <p>ОПК-10.2:</p> <p>Знать: технологию построения коммуникаций в организациях; методы управления конфликтами в организациях.</p> <p>Уметь: предлагать проект плана реализации мероприятий и распределения полномочий и ответственности</p> <p>ОПК-10.3:</p> <p>Знать: технологию построения коммуникаций в организациях; методы управления конфликтами в организациях.</p> <p>Уметь: предлагать проект плана реализации мероприятий и распределения полномочий и ответственности</p> <p>Владеть: навыками организации групповой работы при решении стратегических и оперативных управленческих задач</p>	<p>Кейс-задача</p> <p>Тест</p>	<p>Зачёт:</p> <p>Контрольные вопросы</p>

--	--	--	--	--

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	очно-заочная
Общая трудоемкость, з.е.	2	2
Часов по учебному плану	72	72
в том числе		
аудиторные занятия (контактная работа):		
- занятия лекционного типа	16	16
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	16	16
- КСР	1	1
самостоятельная работа	39	39
Промежуточная аттестация	0 Зачёт	0 Зачёт

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)		в том числе								
			Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них						Самостоятельная работа обучающегося, часы		
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы		Всего				
о ф о	о з ф о	о ф о	о з ф о	о ф о	о з ф о	о ф о	о з ф о	о ф о	о з ф о		
Раздел 1. Сущность и содержание понятия «менеджмент»	12	12	2	2	2	2	4	4	8	8	
Раздел 2. Основные функции управления	16	16	4	4	4	4	8	8	8	8	
Раздел 3. Организация как система	11	11	2	2	2	2	4	4	7	7	
Раздел 4. Связующие процессы в управлении	15	15	4	4	4	4	8	8	7	7	
Раздел 5. Управление инвестиционными проектами в организации	8	8	2	2	2	2	4	4	4	4	
Раздел 6. Руководитель в системе современного менеджмента	9	9	2	2	2	2	4	4	5	5	
Аттестация	0	0									
КСР	1	1						1	1		
Итого	72	72	16	16	16	16	33	33	39	39	

Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1

Сущность и содержание понятия «Менеджмент» - Определение понятий «управление», «менеджмент». Принципы менеджмента, методы управления.

Тема 2

Планирование в среде информационной системы – Основы стратегического планирования информационных систем; Сущность и необходимость планирования информационных систем; Фазы стратегического планирования информационных систем; Анализ окружения системы; Анализ внутренней ситуации; Разработка стратегий; Организация стратегического планирования; Стратегическое планирование развития информационных технологий и информационных систем на объекте управления; Типы информационных систем, возможность их применения на объекте управления: управленческие информационные системы, информационные системы поддержки принятия решений и информационные системы поддержки исполнения.

Тема 3

Формирование организационной структуры в области информатизации – Организация как система; Конструирование организаций; Особенности организации в области обработки информации на предприятии; Подчиненность в сфере обработки информации; Выявление информационных потребностей пользователей информационных систем; Тенденции развития организации обработки информации на предприятии.

Тема 4

Развитие информационной системы и обеспечение ее обслуживания – Системный анализ информационно-вычислительных комплексов и технологий; Жизненный цикл информационных систем; Создание и обслуживание информационных систем; Требования к информационным системам; Использование и поддержка информационных систем; Внутренние проблемы информационных систем; Пути развития информационных систем; Особенности задач выбора платформ; Организация управления для различных этапов организации информационных технологий и информационных систем: разработка, внедрение в эксплуатацию, состав и содержание работ; Приемы менеджмента для каждого этапа на фирмах-производителях и на фирмах-потребителях.

Тема 5

Управление персоналом в сфере информатизации – Особенности управления персоналом в сфере информатизации; Создание временных коллективов для внедрения информационных систем и их менеджмент; Организационное поведение; Групповая динамика; Руководство, лидерство и власть; Мотивация; Менеджмент изменений в прикладных областях при их информатизации

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

- электронный курс "Мен-ПФ-ПИ=О" (<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=6736>).

Иные учебно-методические материалы: Методические рекомендации по организации изучения дисциплины

Практические занятия

Для того чтобы практические занятия приносили максимальную пользу, необходимо помнить, что упражнение и решение задач проводятся по вычитанному на лекциях материалу и связаны, как правило, с детальным разбором отдельных вопросов лекционного курса. Следует подчеркнуть, что только после усвоения лекционного материала с определенной точки зрения (а именно с той, с которой он излагается на лекциях) он будет закрепляться на практических

занятиях как в результате обсуждения и анализа лекционного материала, так и с помощью решения проблемных ситуаций, задач. При этих условиях студент не только хорошо усвоит материал, но и научится применять его на практике, а также получит дополнительный стимул (и это очень важно) для активной проработки лекции.

При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Если студент видит несколько путей решения проблемы (задачи), то нужно сравнить их и выбрать самый рациональный. Полезно до начала вычислений составить краткий план решения проблемы (задачи). Решение проблемных задач или примеров следует излагать подробно, вычисления располагать в строгом порядке, отделяя вспомогательные вычисления от основных. Решения при необходимости нужно сопровождать комментариями, схемами, чертежами и рисунками.

Следует помнить, что решение каждой учебной задачи должно доводиться до окончательного логического ответа, которого требует условие, и по возможности с выводом. Полученный ответ следует проверить способами, вытекающими из существа данной задачи. Полезно также (если возможно) решать несколькими способами и сравнить полученные результаты. Решение задач данного типа нужно продолжать до приобретения твердых навыков в их решении.

Самопроверка

После изучения определенной темы по записям в конспекте и учебнику, а также решения достаточного количества соответствующих задач на практических занятиях и самостоятельно студенту рекомендуется, используя лист опорных сигналов, воспроизвести по памяти определения, выводы формул, формулировки основных положений и доказательств.

В случае необходимости нужно еще раз внимательно разобраться в материале. Иногда недостаточность усвоения того или иного вопроса выясняется только при изучении дальнейшего материала. В этом случае надо вернуться назад и повторить плохо усвоенный материал. Важный критерий усвоения теоретического материала - умение решать задачи или пройти тестирование по пройденному материалу. Однако следует помнить, что правильное решение задачи может получиться в результате применения механически заученных формул без понимания сущности теоретических положений.

Самостоятельная работа студентов заключается в подготовке материала для проведения деловых игр, собеседований, докладов, сообщений, контрольных практических работ на семинарских (практических) занятиях

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задача) для оценки сформированности компетенции УК-2:

Задания для кейс-задачи «Принципы управления»

Методические указания по решению заданий. Обучающийся, отвечая на вопросы задания, должен привести конкретные аргументы, используя теоретические знания и практические навыки по теме "Принципы управления". Для ответов на вопросы к заданиям предлагается использовать "Шесть принципов эффективного управления" представленных ниже.

Задание 1.

При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устроиться от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных - 20 человек — и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы.

1. Как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову?
2. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванову, обращаясь к начальнику цеха? Почему «хитрый» план мастера потерпел неудачу?

Задание 2.

Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Скворцова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для иностранной фирмы.

С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов.

Так как мастер Скворцов не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа иностранной фирмы.

Вопросы:

1. Как можно определить сложившуюся ситуацию: «управление мимоходом», «перепрыгивание через ступени иерархии», «нарушение хода работ»?
2. Какой принцип был нарушен в данной ситуации и каким руководителем?

Задание 3.

Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок иностранной фирме были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками.

Работники производственного отдела, задержанные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство главному специалисту, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы: Какой принцип был нарушен в данной ситуации? Назовите виновников создавшегося положения

Задание 4.

На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной дополнительной оплаты сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальнику цеха), и было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь?» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите, сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу». - «А я по-другому не могу, так как вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы:

1. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?
2. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

Задание 5.

По производственной необходимости рабочего, имеющего высокую квалификацию, на один месяц перевели с участка на участок в пределах цеха без изменения специальности и характера работы. Выбор пал на него потому, что он раньше выполнял эту работу, о чем ему было заявлено. Наблюдения показали, что рабочий не только не справлялся с заданием мастера, но и перестал выполнять норму выработки, мотивируя это тем, что уже отвык от когда-то выполнявшейся им работы. Однако своим товарищам он говорил, что делает это умышленно, дабы «научить начальство», т. е. исключить подобные переводы в будущем. Ради этого он даже жертвовал своей месячной зарплатой. Мастер вышел с предложением заменить этого работника другим, но после реальной оценки ситуации было решено поступить иначе.

Вопрос. Какой иной вариант решения в данном случае необходимо принять руководству цеха, чтобы выполнить принцип «двоецелия» решения?

Шесть принципов эффективного управления

Первый из них требует обязательной работы всей взаимосвязанной управленческой цепи, состоящей из четырех звеньев: «знают» - «могут» - «хотят» - «успевают». Первое звено - «знают» - предполагает правильную постановку существующей проблемы и цели, которая должна быть достигнута в результате разрешения проблемы. Также первое звено подразумевает наличие либо теоретической базы, либо концепции, либо прецедентов, которые имели место в аналогичных ситуациях и на практике показали свою эффективность. Звено «могут» требует формирования управленческой команды, которая по своей квалификации соответствовала бы сложности решаемых проблем. При этом команда должна представлять собой сплоченную группу единомышленников. Уровень этой сплоченности характеризуется звеном «хотят». И наконец, звено «успевают» характеризует уровень практического использования управленческой командой своих потенциальных возможностей, заложенных в звене «могут». Таким образом, здесь проявляется оперативная мобильность управляющей системы, ее способность быстро и адекватно реагировать на ситуации, требующие принятия правильных решений.

Вторым важным принципом является обязательность исполнения всех основных функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль), так как только в этом случае будут соблюдены все необходимые условия для выполнения всех специфических функций управления. Под специфическими функциями понимаются те, для осуществления которых создаются функциональные службы организаций. Например, конструирование продукции, нормирование труда и т.д. При этом сами общие функции управления вне связи со специфическими функциями значения не имеют, поскольку процесс управления осуществляется через выполнение специфических функций.

Третьим принципом управления является обязательная временная сменяемость руководителей. Эффективность управленческого труда зависит от времени пребывания руководителя в должности. Эта эффективность в течение определенного времени растет, достигает максимума, затем спадает до определенной величины, а впоследствии совершает небольшие колебания около нее. Цель временного перемещения руководителей заключается в том, чтобы побудить руководителей к постоянному росту эффективности своего труда. Руководители среднего уровня управления (начальники цехов), как правило, достигали наилучших результатов на третий год пребывания в должности.

Главным критерием оценки труда руководителей, как в сфере материального производства, так и в других сферах, может являться рост производительности труда в объекте управления. Но, помимо констатации факта, принципиально важно знать, какие факторы влияют на руководителя в период его наиболее эффективной деятельности, и является ли закономерным то, что эти факторы впоследствии перестают играть свою роль.

Позитивную роль в стимулировании труда руководителя играют 3 фактора:

1. Позиция «стороннего наблюдателя», позволяющая новому руководителю смотреть на объект управления «со стороны», что дает возможность четче видеть существующие в объекте проблемы. Тем самым руководитель выполняет главную задачу прогнозирования - правильную постановку проблемы.
2. Интерес к работе (новая работа - черный ящик).
3. Карьерные соображения. Стремление в будущем занять более высокий статус в иерархии управленческой пирамиды.

Однонаправленное действие всех этих факторов и определяет рост эффективности труда руководителя.

Вне зависимости от воли и желания руководителя первые два фактора исчерпывают себя в течение определенного времени, а чтобы сохранить это их позитивное действие, необходимо периодически перемещать руководителей хотя бы по горизонтали, но по принципу «от более простого к более сложному», т.е. здесь присутствует постоянная работа фактора «карьера». Эту задачу должны решать кадровые службы организации, разрабатывая для каждого руководителя гипотетический сценарий его должностного передвижения. Сценарий вовсе не гарантирует обязательного следования по означенному в нем пути. Его главное назначение в том, чтобы убедить человека, что все зависит только от него, от эффективности его деятельности на каждом посту, который он будет занимать.

Четвертый принцип - это принцип двоецелия решений, согласно которому руководитель, принимая решения по устранению конфликтов и проблем в подчиненном ему объекте управления, должен преследовать две цели: оперативную и перспективную. Под оперативной целью понимается необходимость разрешения возникшей проблемы в текущий момент времени. Перспективная цель требует, чтобы принимаемое в настоящий момент времени решение дало бы положительные результаты в будущем. Элементы управленческого решения должны стимулировать в перспективе возникновение желательных руководителю ситуаций и сводить к минимуму ситуации нежелательные.

Пятый принцип - полноты ответственности и единоличного распорядительства. Сущность принципа полноты ответственности заключается в том, что кто бы из подчиненных ни был виноват в невыполнении тех или иных производственных функций в объекте управления, когда наказание за это невыполнение осуществляется вышестоящим руководителем, ответственность должен нести только руководитель этого объекта. Сущность принципа единоличного распорядительства состоит в том, что от кого бы и какое бы трудное задание руководитель не получил, передавая его подчиненным, он всегда должен выступать только от своего имени, поскольку лишь в этом случае можно гарантировать, что подчиненные приложат максимум усилий, чтобы выполнить полученное задание, вне зависимости от его сложности.

Шестой принцип - анализа проблем на адекватность. Суть этого принципа состоит в том, что чем больший практический опыт управления имеет руководитель, тем больше вероятность того, что очередную возникшую перед ним проблему он может полностью идентифицировать с неоднократно ранее встречавшейся ему проблемой. В связи с этим он может без какого-либо анализа принять по ней стандартное решение, полагая его полностью безошибочным. Но исследования показали, что абсолютно идентичных производственных ситуаций не бывает, и стандартные решения по этой причине имеют те или иные элементы ошибочности. Кажущаяся простота вышеуказанной технологии принятия решений является одной из причин приоритета оперативных решений над перспективными, поскольку последние по своей сущности не могут быть прецедентными и уже по этой причине являются весьма трудоемкими.

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задача) для оценки сформированности компетенции УК-3:

Задания для кейс-задачи «Принятие эффективного управленческого решения»

Рассмотрите список предложенных управленческих решений:

- заведующий лабораторией, производящей сложную техническую продукцию, принимает на работу нового специалиста;
- мастер участка доводит до сведения рабочих дневное задание;
- финансовый директор определил размеры дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам;
- начальник отдела разрешил сотруднику отдела отсутствовать на рабочем месте в связи с необходимостью посетить врача;
- члены правления банка выбрали место для открытия очередного филиала (банк уже имеет 50 филиалов);
- руководитель крупной фирмы дал согласие принять на работу выпускника юридического факультета университета;
- профессор определил для своего ассистента задание на учебный год;
- начальник отдела принял решение отправить подчиненного на обучение;
- авторы нового учебника выбрали печатное издание для проведения рекламной акции;
- правление компании выбрали место для строительства ресторана в небольшом, но стремительно развивающемся городе.

Задание 1.

Охарактеризуйте данные управленческие решения, по предложенной классификации.

Задание 2. Из списка предложенных решений выберите пять и опишите этапы их принятия. Например,

заведующий лабораторией, производящей сложную техническую продукцию, принимает на работу нового специалиста;

Этапы принятия решения:

- изучение резюме кандидатов на должность
- проведение собеседования с кандидатами
- изучение документов кандидатов
- согласование выбора с руководством предприятия и кадровой службой
- информирование одного из кандидатов о том, что его принимают на работу.

Классификация управленческих решений.

1. По степени влияния на будущее организации:

- стратегические - определяют цели и пути развития (принимаются на высшем уровне управления организацией);
- тактические - определяют конкретные способы достижения целей «принимаются на низовых уровнях управления).

1. По масштабам:

- глобальные - затрагивают организацию в целом;
- локальные - касаются одной стороны ее деятельности.

1. В соответствии с временным горизонтом:

- перспективные решения - последствия которых ощущаются длительное время (например, об инвестировании средств);
- текущие - ориентированные на нужды сегодняшнего дня (например, премировании рабочего за конкретное достижение).

4. В зависимости от продолжительности периода реализации:

- долгосрочные решения - свыше 5 лет - имеют прогнозный характер;
- среднесрочные решения - от 1 до 5 лет - отражаются в целевых программах;

- краткосрочные решения - до 1 года - отражаются в оперативных распоряжениях.

5. По степени обязательности исполнения:

- директивные решения - принимаются высшими органами управления по поводу наиболее важных проблем и предназначены для неукоснительного исполнения;

- рекомендательные решения - готовятся совещательными органами (комитетами и комиссиями), и их исполнение желательно, но не обязательно, т.к., те, к кому эти решения относятся, формально не подчиняются тем, кто их принимает.

6. По количеству лиц, вовлеченных в процесс принятия решения:

- единоличные - принимаются одним человеком, без совета с окружающими;

- консультативные решения - принимаются после совета с подчиненными или экспертами;

- совместные - разрабатываются в результате взаимного согласия всех участников на основе консенсуса;

- парламентские - базируются на согласии большинства.

7. По широте охвата:

- общие решения - касаются одинаковых для всех проблем (например, о времени начала и окончания рабочего дня);

- специальные - относятся к узким вопросам.

8. С точки зрения предопределенности:

- запрограммированные - имеют определенный механизм реализации;

- незапрограммированные решения - принимаются в новых, неординарных обстоятельствах, когда требуемые шаги трудно заранее предугадать.

9. По методологии принятия:

- интуитивное решение - имеет в своей основе предположение, что такой выбор правилен;

- адаптационное решение - предполагает осуществление тех шагов, которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными;

- рациональное решение - основывается на строгом научном анализе.

10. По степени и уровню информационной обеспеченности:

- детерминированные - принимаются в условиях определенности, при наличии полной информации о проблемной ситуации;

- вероятностные - принимаются в условиях риска, т.е. при отсутствии полной и достоверной информации о проблеме;

- неопределенные - принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.

5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задача) для оценки сформированности компетенции УК-6:

Задания для кейс-задачи "Анализ внутренней и внешней среды предприятия"

Задание 1. На основе перечисленных факторов определить факторы внешней и внутренней среды и занести их в таблицу:

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды	
	Прямого воздействия (среда ближнего окружения, конкурентная (оперативная) среда)	Косвенного воздействия (общая среда, среда дальнего окружения, глобальная среда)
	Компонент конкуренции: Компонент рабочей силы: Компонент поставщика: Компонент потребителя:	Экономический компонент: Политический компонент: Технологический компонент: Социальный компонент:

- организационная культура;
- потребители;
- уровень образования населения, обеспечение объектами культуры;
- действующее законодательство;
- демократические преобразования, количество политических фракций;
- структура организации;
- государственно-политическое устройство России;
- поставщики;
- темпы инфляции;

- дефицит бюджета;
- конкурентоспособность страны;
- уровень развития финансовой системы страны;
- технология;
- состояние правопорядка в России (уровень преступности, правовая защищенность граждан);
- удельный вес числа ученых в численности работающих страны;
- конкуренты;
- законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности;
- физико-географические условия (климатические факторы, оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе, извлечение из недр природных ресурсов интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения);
- миграция населения;
- демографическая обстановка;
- правительственные органы;
- уровень безработицы;
- уровень компьютеризации страны;
- экологические факторы;
- продолжительность жизни населения;
- способ выполнения работы;
- количество забастовок с числом участников более 100 в стране;
- прогноз изменения уровня доходов населения;
- контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг;
- количество горячих точек в мире;
- построение системы управления на предприятии;
- затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны;
- удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества;
- качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов;

- особенности национального менталитета (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки);
- международное положение страны, отношение других стран к России;
- уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительность труда);
- конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валюты).

Задание 2. Выберите из приведенных выше факторов по пять факторов для каждой таблицы (факторы выбираются студентом самостоятельно)

Таблица 1 Факторы, способствующие развитию организации

Факторы	Аргументы
Например, низкий уровень минимальной оплаты труда	Позволяет предприятиям снизить издержки на выплату заработной платы персонала

Таблица 2 Факторы, затрудняющие развитие организации

Факторы	Аргументы
Например, менталитет населения России	Возможность введения дополнительных услуг: доставка, кредитование, рассрочка и т.п.

Обратите внимание на то, что перечисленные факторы одновременно могут способствовать развитию предприятия и затруднять его развитие (при наличии определенных условий).

5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задача) для оценки сформированности компетенции ОПК-10:

Задание для «Анализ основных функций управления»:

Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе таблицы укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация, контроль, координация.

Таблица

Функции управления и решения, принимаемые на предприятии

Решение	Функция управления
Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
Определение цели предприятия	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития предприятия	
Проектирование организационной структуры управления	
Установление взаимодействия (взаимосвязей) между подсистемами организации, осуществление маневрирования ресурсами	
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
Разработка способов измерения результатов работы	
Осуществление вознаграждения за работу	
Обеспечение единства и согласования всех функций процесса управления, а также действий руководителей	
Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях	

управления

Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей

Определение миссии и природы бизнеса

Подтверждение результатов в достижении целей предприятия

Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей предприятия

Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задача)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но обучающийся показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но обучающийся допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), обучающийся дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, обучающийся демонстрирует полное незнание материала

5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-2:

Проверка действия решения и корректировка решения относится к этапу:

- 1) формулировка задачи
- 2) разработка вариантов решения
- 3) оценка вариантов решения и выбор оптимального
- 4) принятие решения
- 5) реализация и контроль исполнения
- 6) оценка принятого решения

5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-3:

К информационным ролям руководителя, по мнению Минцберга, относятся

- 1) сборщик информации, распространитель информации, представитель информации
- 2) глава организации, связующее звено
- 3) предприниматель, ликвидатор нарушений, распределитель ресурсов, переговорщик
- 4) ведущий переговоры, лидер, предприниматель

5.1.7 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-6:

Подход, рассматривающий решение конкретной проблемы в совокупности с решением всех проблем, стоящих перед организацией:

- 1) системный
- 2) ситуационный
- 3) ресурсный

5.1.8 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК-10:

Под инвестиционной средой следует понимать:

- 1) Внутренние факторы развития производства, влияющие на инвестиционную активность
- 2) Совокупность экономических, политических, социальных, правовых, технологических и других условий, способствующих расширенному воспроизводству
- 3) Внешние факторы роста объема инвестиций
- 4) Принципы формирования портфеля ценных бумаг

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	96-100% правильных ответов
отлично	86-95% правильных ответов
очень хорошо	81-85% правильных ответов
хорошо	66-80% правильных ответов
удовлетворительно	56-65% правильных ответов
неудовлетворительно	46-55% правильных ответов
плохо	45% и меньше правильных ответов

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено			зачтено			
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельным и несуществ	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов

			не в полном объеме	в полном объеме, но некоторые с недочетами	некоторые с недочетами	енными недочетам и, выполнены все задания в полном объеме	
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-2

Сущность и содержание понятия менеджмент

Отличие понятий «управление» и «менеджмент».

Задачи, уровни и виды менеджмента.

Эволюция концепций менеджмента.

История и особенности российского менеджмента.

Разновидности менеджмента.

Общие и частные принципы менеджмента

14 принципов эффективного управления А.Файоля

Организационно-административные методы управления

Экономические методы управления

Социально-психологические методы управления

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-3

Определение функций менеджмента.

Планирование как функция управления.

Организация как функция управления.

Мотивация как функция управления

Контроль как функция управления

Координация как функция управления

Делегирование полномочий.

5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-6

Организационные структуры управления.

Организация как система управления, жизненный цикл и типы организаций

Внутренняя и внешняя среда организации: миссия, цели, общая среда, оперативная среда (конкурентная), внутренняя среда.

Понятие управленческого решения в системе управления.

Классификация управленческих решений

Процедура разработки и принятия управленческого решения

5.3.4 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ОПК-10

Понятие и сущность инвестиций

Методы государственного регулирования инвестиционного и инновационного процессов

инвестиционный проект: сущность, содержание.

Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «зачтено», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «зачтено»
не зачтено	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «не зачтено», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «не зачтено»

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Виханский Олег Самуилович. Менеджмент : Учебник / Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, экономический факультет; Институт экономики промышленности Национальной академии наук Украины; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Высшая школа бизнеса. - 6. - Москва : Издательство "Магистр", 2022. - 656 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-9776-0320-1. - ISBN 978-5-16-104996-9. - ISBN 978-5-16-010130-9., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=771961&idb=0>.
2. Королев Виктор Иванович. Основы менеджмента : Учебное пособие / Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации. - Москва : Издательство "Магистр", 2021. - 624 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-9776-0040-8. - ISBN 978-5-16-105545-8. - ISBN 978-5-16-010416-4., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=740433&idb=0>.
3. Егоршин Александр Петрович. Основы менеджмента : Учебник / Нижегородский институт менеджмента и бизнеса. - 3-е изд. ; перераб. и доп. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 350 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-010959-6. - ISBN 978-5-16-102991-6., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=739474&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Басовский Леонид Ефимович. Стратегический менеджмент : Учебник / Тульский государственный университет. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 365 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-005115-4. - ISBN 978-5-16-110425-5., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=833745&idb=0>.

2. Семенов А.К. Менеджмент : практикум / Семенов А.К.; Набоков В.И. - Москва : Дашков и К, 2022. - 202 с. - ISBN 978-5-394-04622-3., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=808274&idb=0>.
3. Филатов Владимир Владимирович. Менеджмент: традиционные и современные модели : Справочная литература / Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского; Пермский институт Федеральной службы исполнения наказаний; Институт региональных экономических исследований. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 474 с. - Профессиональное образование. - ISBN 978-5-16-012235-9. - ISBN 978-5-16-105102-3., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=631943&idb=0>.
4. Ягунова Наталья Александровна. Менеджмент : учебно-методическое пособие / Н. А. Ягунова ; ННГУ им. Н. И. Лобачевского. - Нижний Новгород : Изд-во ННГУ, 2021. - 60 с. - Текст : электронный., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=793911&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. www.distance-learning.ru – Информационный портал «Дистанционное обучение»
2. <http://planetaedu.ru/vacancies> - Портал «Планета образования» - объявления о вакансиях для студентов и молодых специалистов в компаниях
3. www.ecsocman.edu.ru – Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
4. www.uptr.ru – Журнал «Проблемы теории и практики управления»
5. www.peoplemanagement.co.uk – Журнал «People Management»
6. www.workforce.com – Сайт журнала «Workforce management»
7. www.shrm.org – Сайт «Society for Human Resource Management»
8. www.superclub.ru – HR Клуб СУПЕР
9. <http://www.philosophydic.ru>
10. www.hr-zone.net – Статьи, публикации по управлению человеческими ресурсами
11. www.hrdigest.ru – Ежемесячный дайджест для профессионалов в области HR и внутрикорпоративной коммуникации
12. <http://www.corpculture.ru/content/voprosnik-dlya-diagnostiki-korporativnoi-kultury>
13. http://www.ido.rudn.ru/open/menegment/p1_4.htm
14. Операционная система Microsoft Windows
15. Пакет прикладных программ Microsoft Office
16. Правовая система «Консультант плюс»
17. Правовая система «Гарант».
18. Интернет браузеры (Mozilla Firefox, Google Chrome)

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения.

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

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки 09.03.03 - Прикладная информатика.

Автор(ы): Ягунова Наталья Александровна, кандидат экономических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Ягунова Наталья Александровна, кандидат экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 27.11.2023, протокол № 5.