

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

УТВЕРЖДЕНО  
Директор ВШМБ  
В.Н. Егоров  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

**«Общий менеджмент и управленческие решения.»**

(наименование дисциплины/модуля)

Наименование программы: Мастер делового администрирования - Master of Business Administration (MBA – General Management)

Программу разработал: к.и.н. Зайцев Евгений Владимирович

Самара, 2018 г.

## 1. Цели и задачи дисциплины (модуля)

Формирование и совершенствование компетенций:

- владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК-1);

**Знать:**

- систему нормативных и правовых документов;
- основные категории профессиональной ориентации;
- основные принципы регулирования профессиональной деятельности;
- основы анализа профессиональной деятельности;

**Уметь:**

- применять научно-теоретический понятийно-категориальный аппарат в профессиональной деятельности;
- ориентироваться в системе нормативных и правовых документов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности;
- использовать нормативные правила в профессиональной и общественной деятельности;
- проводить нормативную и правовую квалификацию фактических обстоятельств;

**Владеть:**

- навыками подготовки нормативных и правовых документов;
- приемами толкования нормативно-правовых документов;
- приемами анализа использования нормативных и правовых документов в практической деятельности;

Компетенции (код, наименование)	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня (дескрипторные характеристики)
ОПК-1-владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	1. Пороговый	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- систему нормативных и правовых документов;</li><li>- основные категории профессиональной ориентации;</li><li>- основные принципы регулирования профессиональной деятельности;</li><li>- основы анализа профессиональной деятельности;</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- применять научно-теоретический понятийно-категориальный аппарат в профессиональной деятельности;</li><li>- ориентироваться в системе нормативных и правовых документов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности;</li><li>- использовать нормативные правила в профессиональной и общественной деятельности;</li></ul>
	2. Повышенный	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- систему нормативных и правовых</li></ul>

		<p>документов;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-основные категории профессиональной ориентации;</li> <li>- основные принципы регулирования профессиональной деятельности;</li> <li>- основы анализа профессиональной деятельности;</li> </ul> <p>;</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять научно-теоретический понятийно-категориальный аппарат в профессиональной деятельности;</li> <li>- ориентироваться в системе нормативных и правовых документов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности;</li> <li>- использовать нормативные правила в профессиональной и общественной деятельности;</li> <li>- проводить нормативную и правовую квалификацию фактических обстоятельств;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками подготовки нормативных и правовых документов;</li> <li>- приемами толкования нормативно-правовых документов;</li> <li>- приемами анализа использования нормативных и правовых документов в практической деятельности;.</li> </ul>
--	--	--

- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);

**Знать:**

- виды и типы организационно- управленческих решений;
- роли организационно-управленческих решений;
- методы подготовки организационно- управленческих решений;
- условия и ограничения принятия организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности с позиций социальной значимости;
- подходы и стили организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности;

**Уметь:**

- ориентироваться в системе видов и типов организационно- управленческих решений в профессиональной деятельности;
- применять научно-теоретический понятийно-категориальный аппарат в системе видов и типов организационно- управленческих решений в профессиональной деятельности;

- выбрать подход к разработке организационно-управленческих решений с учетом многообразия проблем и ситуационных факторов в профессиональной деятельности;

- выделять личностные профили организационно-управленческих решений для эффективной реализации в профессиональной деятельности с позиций социальной значимости ;

**Владеть:**

- навыками и технологией процесса выработки решения в профессиональной деятельности;

- приемами выбора метода и моделей для разработки организационно-управленческих решений;

- механизмом реализации и контроля принятого решения с учетом социальной значимости;

<b>Компетенции (код, наименование)</b>	<b>Уровни сформированности компетенции</b>	<b>Основные признаки уровня (дескрипторные характеристики)</b>
ОПК-2- способностью находить организационно- управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;	1. Пороговый	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виды и типы организационно-управленческих решений;</li> <li>- роли организационно-управленческих решений;</li> <li>- методы подготовки организационно-управленческих решений;</li> <li>- условия и ограничения принятия организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности с позиций социальной значимости;</li> <li>- стили организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ориентироваться в системе видов и типов организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности;</li> <li>- применять научно-теоретический понятийно-категориальный аппарат в системе видов и типов организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности;</li> <li>- выбрать подход к разработке организационно-управленческих решений с учетом многообразия проблем и ситуационных факторов в профессиональной деятельности;</li> </ul>
	2. Повышенный	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виды и типы организационно-управленческих решений;</li> <li>- роли организационно-управленческих решений;</li> <li>- методы подготовки организационно-управленческих решений;</li> </ul>

		<p>-условия и ограничения принятия организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности с позиций социальной значимости;</p> <p>-стили организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности;</p> <p>;</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>- ориентироваться в системе видов и типов организационно- управленческих решений в профессиональной деятельности;</p> <p>- применять научно-теоретический понятийно-категориальный аппарат в системе видов и типов организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности;</p> <p>- выбрать подход к разработке организационно-управленческих решений с учетом многообразия проблем и ситуационных факторов в профессиональной деятельности;</p> <p>-выделять личностные профили организационно-управленческих решений для эффективной реализации в профессиональной деятельности с позиций социальной значимости ;</p> <p><b>Владеть:</b></p> <p>- навыками и технологией процесса выработки решения;</p> <p>-приемами выбора метода и моделей для разработки организационно-управленческих решений;</p> <p>- механизмом реализации и контроля принятого решения с учетом социальной значимости;</p>
--	--	--

- способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-17);
- владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19);
- владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур (ПК-20).

**Цель курса** – сформировать комплекс теоретических знаний и практических навыков, необходимых для разработки и принятия управленческих решений и методов эффективного управления организацией в условиях рыночной экономики; дать слушателям необходимую сумму знаний.

**Задачи курса:** изучение содержания управленческой деятельности и основных концепций менеджмента, изучение всех компонентов управленческой деятельности, проблем психологии и этики менеджмента.

## **Требования к результатам освоения дисциплины (модуля), включая перечень осваиваемых профессиональных компетенций:**

Формирование и совершенствование компетенций:

- владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК-1);
- способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-17);
- владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19);
- владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур (ПК-20).

## **2. Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Методологические основы менеджмента. Базовые функции менеджмента; процесс менеджмента. Разработка организационных структур управления (1 час)**

Зарождение и развитие идей об управлении. Понятие менеджмента как сочетание науки, практики, искусства. Эволюция управленческой мысли – основные школы и концепции менеджмента: школа научного управления Ф.Тейлора; школа административного управления А.Файоля; поведенческие школы управления, бихевиоризм; школа человеческих отношений Мэйо, теория «Х» и «У» Макгрегора. Развитие современных школ и концепций менеджмента.

Понятие менеджмента как процесса: основные элементы и характеристики процесса управления. Содержательная, организационная и технологическая характеристики процесса управления. Количественный и ситуационный подходы в управлении. Управление по целям.

Цели организации и их классификация. Основные функции менеджмента, их классификация. Базовые функция управления. Уровни планирования в компаниях и фирмах. Организация. Координация. Мотивация. Контроль.

Инструменты управления: моделирование, прогнозирование, планирование, бюджетирование, учет.

#### Практическое занятие

1. Сравнение различных моделей менеджмента. Построение дерева целей.
2. Работа в малых группах: определение факторов внешней среды организации. Сравнение различных парадигм управления.
3. Определение вида структуры управления по реальным схемам организаций.
4. Рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления реальной организации.

### **Тема 2. Коммуникации в управлении. Принятие управленческих решений (2 часа)**

Понятие коммуникаций. Коммуникации между организацией и ее средой.

Кибернетическая модель процесса коммуникаций. Виды коммуникаций: организационные, межличностные. Семантические барьеры и пути их преодоления. Пути совершенствования коммуникационных процессов в управлении организацией.

Сущность управленческих решений, их роль в процессе управления производством: виды и требования. Процедура разработки решения. Содержание этапов. Система методов разработки управленческих решений. Методы «мозгового штурма» и др. стили принятия решений (по Вруму). Психологические аспекты принятия решений.

#### Практическое занятие

Причины искажения информации в организации. Тренинг: «Передача информации». Модель принятия решения (учебный фильм). Деловая игра «Мозговой штурм».

### **Тема 3. Лидерство и власть в менеджменте. Формирование команды (2 часа)**

Природа содержания лидерства. Менеджер в организации: место, роли, функции. Черты эффективного лидерства. Теория лидерства – различные подходы. Традиционный подход: теория черт, поведенческий подход (стили руководства). Концепции ситуационного лидерства: модель Фидлера, модель Херси и Бланшара. Новое в поведении лидера в организации. Персональные потребности в лидерстве, развитие лидерского потенциала.

#### Практическое занятие

Игра «Образ менеджера», тест на лидерские качества.

### **Тема 4. Мотивация как функция менеджмента. Планирование как функция менеджмента. Стратегический менеджмент. Инновационная функция менеджмента (2 часа)**

Сущность планирования в современных рыночных условиях. Понятие стратегии. Миссия фирмы: цели фирмы, их построение. Бизнес-план как форма планирования в рыночных условиях. Организация инновационных процессов. Разработка инновационных стратегий. Управление инновационными процессами.

#### Практические занятия

Анализ внешней и внутренней среды организации для выбора стратегии развития – SWOT-анализ. Разработка инновационной стратегии (проекта).

Практические занятия – 16 часов  
Самостоятельная работа – 32 часа

#### **Методы обучения:**

В процессе проведения практических занятий по дисциплине «Общий менеджмент» используются следующие методы обучения: деловые игры, дискуссии, круглые столы, конкретные ситуации

#### **Методы преподавания:**

Преподавание ведется в активной, проблемной постановке. Преподавание данного курса предполагает следующие формы занятий: лекции, практические занятия, деловые и ролевые игры, дискуссии, психологические тестирования и тренинги.

### **3. Форма аттестации**

Форма промежуточной аттестации – экзамен

### **4.Оценочные материалы дисциплины (модуля)**

#### **Шкала оценивания знаний, навыков и компетенций слушателей ВШМБ**

<b>отлично</b>	<b>хорошо</b>	<b>удовлетвори- тельно</b>	<b>неудовлетвори- тель- но</b>
1. полно раскрыто содержание вопроса; 2. материал изложен грамотно, логически последовательно, правильно используется	1. ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку отлично, но при этом может иметь следующие недостатки: - в изложении	1. неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и	1. неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, не показано общее понимание вопроса и не продемонстрирован

<p>терминология; 3. показано умение применения инструментов анализа и планирования; 4. продемонстрировано усвоение ранее изученных вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; 5. материалы оформлены качественно, грамотно; 6. на дополнительные вопросы комиссии получены верные лаконичные ответы ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов.</p>	<p>допущены незначительные пробелы, не искажившие содержание ответа; - допущены один - два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию члена комиссии; - допущены ошибка или более двух недочетов при освещении дополнительных вопросов, которые легко исправляются по замечанию члена комиссии.</p>	<p>продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала. 2. имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; 3. при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков.</p>	<p>ы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала. 2. допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, не исправленные после нескольких наводящих вопросов; 3. при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков; 4. отказ от ответа</p>
<b>Повышенный уровень</b>	<b>Пороговый уровень</b>	<b>Компетенции не сформированы</b>	

Пример задания

<b>ФИО, Группа:</b>
<b>Курс: Общий менеджмент</b>
<b>Преподаватель:</b>
<b>Тема итоговой работы по курсу:</b>
<p>Увеличения стоимости компании в условиях нестабильности внутренней и внешней среды на примере компании, сдающей в аренду площади в собственных торговых центрах</p>
<b>1. Описание проблемы:</b>
<p>Формулировка <i>Стратегия и организация работы в компании:</i> - не соответствуют текущей рыночной ситуации- свободны 10 % площадей давно работающих ТЦ, свободны 70% площадей недавно введенных ТЦ; - не позволяют иметь максимально-возможную стоимость компании в настоящее время; -не позволяют получить существенный (скачкообразный) рост стоимости после</p>



завершения текущего кризиса в России (предположительно через 2 года).

Источник возникновения

*Падение покупательского спроса физических лиц и, как следствие, уменьшение доходов и количества коммерсантов (арендаторов), уменьшение возможной ставки арендной платы*

Тип проблемы

*Стратегический – стратегия*

*Операционный - организация работы*

*Проблема сложная- нужно пригласить экспертов*

Зона ответственности

*Владельцы,*

*Коммерческий директор.*

Уровень критичности

*Высочайший*

## **2. Описание решения**

Формулировка возможных решений

*Стратегию максимизации дохода не менять.*

*Принять Стратегию увеличения доли рынка.*

*Не изменять организационно-функциональную структуру, бизнес-процессы, мотивацию персонала компании, автоматизацию управленческой деятельности.*

*Изменить организационно-функциональную структуру компании (в т.ч. ответственность между владельцами и менеджментом), основной бизнес-процесс компании «сдача помещений в аренду», вспомогательные бизнес-процессы, мотивацию персонала компании, автоматизацию управленческой деятельности.*

Обоснование времени принятия решения

*Принять решение об изменениях -1 месяц.*

*Решение будет приниматься не менее месяца, т.к. оно неприятное для владельцев, «формально» отказывающихся от своих денег.*

*Решение необходимо, т.к. в компании уже сейчас дефицит свободного денежного потока.*

*Исполнить решение -6 месяцев.*

*6 месяцев потребуется на создание документов, подбор персонала, настройку бизнес-процессов.*

Уровень и процедуры принятия

*Владельцы,*

*Коммерческий директор.*

*На совещаниях убедить владельцев в необходимости изменений стратегии, организационной структуры, бизнес-процессов, мотивации сотрудников компании, автоматизации управленческой деятельности.*

Необходимая информация

*Возможные стратегии компании.*

*Возможная схема распределения ответственности между владельцами и менеджментом.*

*Возможная организационная структура компании для оптимизации.*

*Возможная настройка бизнес-процесса Сдача помещений в аренду.*

*Возможная настройка вспомогательных бизнес-процессов.*

*Возможные подходы к мотивации персонала.*

*Возможные подходы к автоматизации управленческих бизнес-процессов.*

**Критерии выбора окончательного решения**

*Убеждение владельцев в том, что нужно изменять одновременно стратегию, организационно-функциональную структуру компании, схему распределения ответственности между владельцами и менеджментом, бизнес-процессы, мотивацию сотрудников компании.*

**Риски отсрочки решения**

*Сейчас Владельцы зарабатывают существенно меньше, чем могли бы, а компания стоит намного меньше, чем могла бы.*

*После завершения текущего кризиса в России ( предположительно через 2 года) компания не получит существенный (скачкообразный) рост стоимости*

### **3. Ожидаемый результат**

**Планируемый результат**

*Компания будет устойчивее на рынке (чистый денежный поток и количество клиентов возрастут) иза 1 год будет оцениваться в максимально-возможную на момент сумму.*

*Заполнение всех торговых площадей до уровня 97% в течение 1 года.*

*Утверждённые и соблюдаемые владельцами: стратегия, распределение зон ответственности между менеджментом и владельцами, организационная структура компании, бизнес-процессы 2 и 3 уровня, мотивация сотрудников компании, направления и ориентировочный бюджет автоматизации управленческой деятельности.*

*Эффективным сотрудникам станет существенно интереснее и выгоднее работать в компании.*

**Возможные последствия долгосрочного характера**

*Компания получит скачкообразный рост стоимости после завершения текущего кризиса в России ( предположительно через 2 года).*

**Побочный эффект**

*Для владельцев побочного эффекта не будет, т.к. предполагаемые работы и «свободы» в управлении уменьшают текущих доходов ( в т.ч. не несут значительных затрат) и не несут увеличения имущественных рисков.*

*Для сотрудников будет побочный эффект, т.к. внедряемые процедуры контроля работ и конкретизация зон ответственности, приведёт к смене части существующих работников.*

### **4. Организация исполнения**

**Ответственный**

*Владелец*

*Руководитель Рабочей группы*

*Сотрудники Рабочей группы (руководители служб компании)*

**Сроки**

*6 месяцев*

**Основные мероприятия**

*Проведение установочных совещаний, обучающих семинаров, написание и исполнение плана работ...*

Процедуры контроля

*Контроль выполнения плана исполнения работ Проведение установочных совещаний, обучающих семинаров, написание и исполнение плана работ.*

**Экзаменационный тест  
Курс «Общий менеджмент»**

**1. В чем наиболее существенное различие понятий «управление» и «менеджмент»? Приведите примеры.**

---

---

---

---

---

---

---

---

**5. Кто был автором школы управления получившей известность как «административная школа»?**

- Ф.Тэйлор;
- А.Файоль;
- Э.Мэйо;
- П.Дракер;
- М.Портер

**6. Кто был автором школы управления получившей известность как «школа научного управления»?**

- Ф.Тэйлор;
- А.Файоль;
- Э.Мэйо;
- П.Дракер;
- М.Портер

**7. Какими ошибками были допущены Б.Верещагиным в кейсе «История «Сюжета», если ситуацию рассматривать с позиций «административной школы управления»?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**8. В чем главный смысл матрицы И.Ансоффа как одной из первых эталонных матриц корпоративного стратегического управления?**

---

---

---

---

---

---

**9.Какова инвестиционная стратегия со стороны головной компании в отношении бизнес-подразделения корпорации, если его в соответствии с Бостонской матрицей позиционируют как «звезда» ?**

- свертывание инвестиций
- резкое расширение инвестиций
- продолжение инвестиций
- перераспределение инвестиций

**10.Каков смысл и существенная роль «миссии (видения) в процессе стратегического менеджмента?**

---

---

---

---

---

---

**11.Какие выводы и рекомендации Вы можете сформулировать для российских инновационных компаний после обсуждения кейса «Микробор»?**

---

---

---

---

---

---

## **5. Список рекомендуемой литературы**

### **5.1. Основная литература**

1. Попов, С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний [Текст] : монография. - М. : Юрайт, 2016. - 223 с. ; 84x108/32. - Библиогр.: с. 207 - 218. - ISBN 978-5-9916-2221-9 : 706 р.
2. Виханский О.С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом// Вестник Московского Ун-та. Серия 24 Менеджмент 2009 № 1, стр. 5-25
3. 2.Зайцев Е.В. Бизнес-модели в условиях нестабильных рынков: проблемы, решения и их реализация//// Вестник Московского Ун-та. Серия 24 Менеджмент 2010 № 1, стр. 84-112 (Размещена на сайте [www.acgroup.ru](http://www.acgroup.ru))
4. Зайцев Е.В. Цикл статей по проблемам постановки и разработки сбалансированной системы показателей. (Размещены на сайте [www.acgroup.ru](http://www.acgroup.ru))
5. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник для прикладного бакалавриата. - УМО, 2-е изд. перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2016. - 333 с. ; 60x90/16. - (Бакалавр. Прикладной курс). - библиогр.: с. 332 - 333. - ISBN 978-5-9916-5133-2 : 650 р. 43 к.
6. Котлер Ф., Армстронг Г., и др. Основы маркетинга/Пер. с англ. – М.:, СПб.:, К.: издательский дом «Вильямс», 1999
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – любое издание. (Соответствующие разделы, номера страниц зависят от года издания),
8. Курс МВА по стратегическому менеджменту/Пер. с англ.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2006
9. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/Пер.с англ.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2006
10. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. Автор: Р. Каплан М. 2003, стр. 5-43
11. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,
12. Управление в условиях неопределенности/Пер. с англ..-2-е изд.-М.: Альпина Бизнес Букс,2006 (Серия «Классика Harvard Business Review»)
13. Эффективное принятие решений/Пер. с англ..-2-е изд.-М.: Альпина Бизнес Букс,2007 (Серия «Классика Harvard Business Review»)

### **5.2. Дополнительная литература**

1. Лайм Фэйз, Роберт Рэнделл Курс МВА по стратегическому менеджменту: - М.: Альпина Паблшер, 2002
2. Мерфи Д. Бизнес – это поединок: Наставление по достижению побед в современной бизнес-войне, составленное летчиком-истребителем. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005
3. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой среде преуспевают организации ,применяющие сбалансированную систему показателей. /Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп – Бизнес»,2004
4. Филинов Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений: Учеб. Пособие. М.: ИНФРА, 2009