

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 19.02.2025 13:27:19  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe8277681f17106d17a9070c31fd1bba6a5a1f20ca31f19

Приложение 3  
к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 09.03.03 Прикладная информатика  
направленность (профиль) программы «Прикладная информатика в экономике»

## **Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**

**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования**

**«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**

**Факультет экономики, менеджмента и торговли**

**Кафедра корпоративного и государственного управления**

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **Б1.О.14 МЕНЕДЖМЕНТ**

**Направление подготовки: 09.03.03 Прикладная информатика**

**Направленность (профиль) программы: Прикладная информатика в экономике**

**Уровень высшего образования Бакалавриат**

**Год начала подготовки 2024**

**Краснодар – 2023 г.**

Составитель:

канд. экон. наук, доцент Т.П. Хохлова

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры корпоративного и государственного управления Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, протокол от 10.03.2023 №7/1

Рабочая программа составлена на основе рабочей программы по дисциплине «Менеджмент», утвержденной на заседании кафедры Теории менеджмента и бизнес-технологий РЭУ им. Г.В. Плеханова, протокол № 10 от 26 апреля 2021 г., разработанной авторами:

Шабалтиной Л.В., к.э.н., доцентом кафедры Теории менеджмента и бизнес-технологий;

Гарновой В.Ю., к.э.н., доцентом кафедры Теории менеджмента и бизнес-технологий.

# Содержание

|   |           |
|---|-----------|
| <b>СОДЕРЖАНИЕ</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</b> .....  | <b>4</b>  |
| Цель и задачи освоения дисциплины.....  | 4         |
| Место дисциплины в структуре образовательной программы .....  | 4         |
| Объем дисциплины и виды учебной работы .....  | 4         |
| Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине .....   | 5         |
| <b>II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b> .....  | <b>7</b>  |
| <b>III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b> .....  | <b>12</b> |
| РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....   | 12        |
| Основная литература .....   | 12        |
| Дополнительная литература:.....   | 12        |
| ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ .....  | 12        |
| ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ.....   | 12        |
| ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ .....  | 13        |
| ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....   | 13        |
| ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ..... | 13        |
| МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....  | 13        |
| <b>IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ</b> .....   | <b>17</b> |
| <b>V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ</b> .....                   | <b>17</b> |
| <b>VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ</b> .....  | <b>18</b> |
| АННОТАЦИЯ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....   | 32        |

# І. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## Цель и задачи освоения дисциплины

Целью дисциплины «Менеджмент» является формирование у студентов компетенций в области основ построения и функционирования системы управления организации в условиях рынка.

В процессе изучения курса студент должен освоить основные методы, технику и технологию управления, получить определенные навыки для использования их в практике управления организацией в условиях сложного и динамичного окружения. После изучения курса студент должен знать и понимать назначение и возможности используемых средств и способов управления деловой организацией, находить на практике приемы совершенствования ее деятельности.

Задачи дисциплины «Менеджмент»:

1. раскрыть сущность явлений и процессов управления и привить студентам соответствующий понятийный аппарат;
2. сформировать соответствующее мировоззрение студента, позволяющее ему объективно оценивать ту или иную управленческую ситуацию и соответствующую ей концепцию управления экономической деятельностью;
3. дать знания, необходимые для осмысления процессов, происходящих в социально-экономической сфере общества;
4. сформировать навыки анализа, истолкования и описания управленческих процессов;
5. сформировать умение выносить аргументированные суждения по вопросам, связанным с управлением и принятием решений;
6. сформировать навык анализа альтернативных вариантов с целью принятия рациональных решений;
7. содействовать формированию общепрофессиональных компетенций, связанных со способностью научного анализа управленческих проблем и процессов профессиональной деятельности, умением использовать на практике базовые знания и методы менеджмента.

## Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмента», относится к обязательной части учебного плана.

## Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 1

| Показатели объема дисциплины *   | Всего часов по формам обучения |          |
|--|--------------------------------|----------|
|  | очная                          | заочная  |
| Объем дисциплины в зачетных единицах   | 3 ЗЕТ                          |          |
| Объем дисциплины в акад. часах   | 108                            |          |
| Промежуточная аттестация:<br>форма   | зачет                          | зачет    |
| <b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего:</b>                          | <b>36</b>                      | <b>8</b> |
| 1. Контактная работа на проведение занятий лекционного и семинарского типов, всего часов, в том числе: | <b>34</b>                      | <b>6</b> |
| • лекции   | 18                             | 2        |
| • практические занятия   | 16                             | 4        |
| • лабораторные занятия   | -                              | -        |
| в том числе практическая подготовка  | -                              | -        |
| 2. Индивидуальные консультации (ИК)  | -                              | -        |

|   |           |            |
|---|-----------|------------|
| 3. Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)   | 2         | 2          |
| 4. Консультация перед экзаменом (КЭ)  | -         | -          |
| 5. Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк) | -         | -          |
| <b>Самостоятельная работа (СР), всего:</b>  | <b>72</b> | <b>100</b> |
| в том числе:  |           |            |
| • самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк)  | -         | 2          |
| • самостоятельная работа в семестре (СРс)   | 72        | 98         |
| в том числе, самостоятельная работа на курсовую работу  | -         | -          |
| изучение ЭОР ( <i>при наличии</i> )   | 20        | 25         |
| изучение онлайн-курса или его части   | -         | -          |
| выполнение индивидуального или группового проекта   | 20        | 25         |
| <i>и другие виды</i>  | 32        | 48         |

## Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 2

| Формируемые компетенции<br>(код и наименование компетенции)  | Индикаторы достижения компетенций<br>(код и наименование индикатора)   | Результаты обучения (знания, умения)   |
|--|--|--|
| 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. Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений | УК-2.1. 3-1. Знает основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений<br>УК-2.1. 3-2. Знает методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения<br>УК-2.1. 3-3. Знает природу данных, необходимых для решения поставленных задач |
|  |  | УК-2.1. У-1. Умеет системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения<br>УК-2.1. У-2. Умеет критически оценивать информацию о предметной области принятия решений<br>УК-2.1. У-3. Умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений   |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни</p>                          | <p>УК-6.1. Адекватно оценивает временные ресурсы и ограничения и эффективно использует эти ресурсы</p>                 | <p>УК-6.1. У-1. Умеет эффективно организовывать и структурировать свое время<br/> УК-6.1. У-2. Умеет критически оценить эффективность использования временных и других ресурсов при решении профессиональных задач</p>   |
| <p>ОПК-6. Способен анализировать и разрабатывать организационно-технические и экономические процессы с применением методов системного анализа и математического моделирования</p> | <p>ОПК-6.2. Применяет и адаптирует экономико-математические модели для принятия оптимальных управленческих решений</p> | <p>ОПК-6.2. З-1. Знает традиционные и современные подходы к принятию управленческих решений на основе применения методов оптимизации<br/> ОПК-6.2. З-2. Знает основы научного анализа управленческих проблем<br/> ОПК-6.2. У-1. Умеет выносить аргументированные суждения по вопросам, связанным с управлением и принятием решений в практике управления организацией в условиях сложного и динамичного окружения<br/> ОПК-6.2. У-2. Умеет использовать различные модели и методы принятия управленческих решений и проводить комплексный анализ динамических экономических процессов для принятия научно-обоснованных решений<br/> ОПК-6.2. У-3. Умеет осуществлять анализ альтернативных вариантов с целью принятия рациональных решений</p> |

## II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций  
для обучающихся очной формы обучения**

Таблица 3.1

| №<br>п/п  | Наименование раздела, темы дисциплины  | Трудоемкость*, академические часы |                      |                      |                         |  |       | Индикаторы достижения компетенций<br>(из Таблицы 2) | Результаты обучения**<br>(знания, умения)<br>(из Таблицы 2) | Учебные задания для аудиторных занятий | Текущий контроль | Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/разделу или по всему курсу в целом) |
|-----------|--|-----------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|--|-------|---|---|--|------------------|--|
|           |  | Лекции                            | Практические занятия | Лабораторные занятия | Практическая подготовка | Самостоятельная работа/ КЭ, Каттэк, Катт | Всего |   |   |  |                  |  |
| Семестр 2 |  |                                   |                      |                      |                         |  |       |   |   |  |                  |  |
| 1.        | <b>Тема 1. Сущность и содержание управления.</b><br>Природа управления. Предпосылки выделения управления в особый вид деятельности. Взаимосвязь социально-экономической и организационно-технической сторон управления. Соотношение объективных и субъективных факторов в управлении. Особенности современной российской экономики и необходимость совершенствования организации управления в России. Государственное регулирование, его место и роль в управлении экономикой. Основные подходы к определению управления. Специфика управления – воздействие. Виды воздействия. Ключевые категории управления. | 1                                 | 1                    | -                    | -                       | 6  | 8     | УК-2.1.   | УК-2.1. 3-1   | О.                                     | Т.               | -  |
| 2.        | <b>Тема 2. Развитие науки управления.</b><br>Основные школы науки управления: школа научного управления, административная (классическая) школа, школа человеческих отношений, поведенческая школа, школа науки управления. Разнообразие моделей менеджмента. Становление и развитие менеджмента в США. Особенности японского менеджмента. Развитие управления в России. История развития науки управления в советский период. Управленческая сущность перестройки и переход к рыночному регулированию экономики. Современное состояние   | 1                                 | 1                    | -                    | -                       | 6  | 8     | УК-2.1.   | УК-2.1. 3-2.  | О.                                     | С.з.             | Э.   |

|    |  |          |          |   |   |          |          |         |              |       |              |             |
|----|--|----------|----------|---|---|----------|----------|---------|--------------|-------|--------------|-------------|
|    | теории управления.   |          |          |   |   |          |          |         |              |       |              |             |
| 3. | <b>Тема 3. Принципы построения и функционирования систем управления</b><br>Понятие системы, элементы системы. Сущность и взаимосвязь отдельных элементов систем. Параметры системы: вход, процессор, выход, обратная связь и ограничения.<br>Основное содержание общей теории систем. Классификация систем. Признаки, свойства и условия управления в системах. Сложность и иерархия систем. Управляемая и управляющая подсистемы. Система управления: понятие, структура. Методические и практические подходы к оценке эффективности системы управления. Надежность системы управления  | <i>1</i> | <i>1</i> | - | - | <b>6</b> | <b>8</b> | УК-2.1. | УК-2.1. 3-3. | Гр.д. | К., Т., С.з. | -           |
| 4. | <b>Тема 4. Целевое начало в деятельности организации</b><br>Миссия организации. Факторы, влияющие на формирование миссии организации.<br>Цели и задачи управления предприятием. Структура целей, их классификация по признакам. Иерархия и ранжирование целей.<br>Программно-целевое управление. Управление региональными и отраслевыми программами. Практика управления по результатам, как средство достижения целей. Взаимосвязь целей и стратегии управления. Стратегический менеджмент. Типы стратегий бизнеса. Выработка стратегии организации. Оценка выбранной стратегии. Выполнение стратегии. Разработка и реализация перспективных и текущих планов | <i>1</i> | <i>1</i> | - | - | <b>6</b> | <b>8</b> | УК-2.1. | УК-2.1. У-1. | О.    | К/р          | Ин.п./Гр.п. |
| 5. | <b>Тема 5. Функции управления</b><br>Понятие, значение, место и классификация функций управления. Содержание, процесс и структура функции управления. Общие функции управления: планирование, организация, координация и регулирование, мотивация, учет и контроль. Управление предприятием как системная реализация функций управления, взаимосвязь и взаимозависимость основных функций  | <i>1</i> | <i>1</i> | - | - | <b>6</b> | <b>8</b> | УК-2.1. | УК-2.1. У-2. | О.    | К.           | Э.          |
| 6. | <b>Тема 6. Организационные структуры управления</b><br>Организационная и производственная структура предприятия. Понятие структуры управления. Элементы структуры управления: звенья, уровни управления и связи. Связь как выражение отношений между звеньями управления. Основные типы связей.  | <i>1</i> | <i>1</i> | - | - | <b>6</b> | <b>8</b> | УК-2.1. | УК-2.1. У-3. | Гр.д. | р.а.з., С.з. | Ин.п./Гр.п. |

|   |   |   |   |   |   |   |    |          |                   |       |    |             |
|---|---|---|---|---|---|---|----|----------|-------------------|-------|----|-------------|
|   | Формальные и неформальные структуры управления. Формализация структуры управления. Факторы, определяющие формирование структуры управления. Характеристика структур управления, их достоинства и недостатки. Основные тенденции в развитии структур управления в современных условиях. Основные принципы проектирования организационных структур управления.  |   |   |   |   |   |    |          |                   |       |    |             |
| 7 | <b>Тема 7. Механизмы управления</b><br>Понятие механизма управления. Система методов управления и их взаимосвязь. Комплексный характер их использования.<br>Экономические методы как способ воздействия на объект управления на основе использования экономических законов и категорий. Понятие, роль, особенности административных методов управления, их классификация и основные характеристики. Организационное воздействие на объект управления. Виды воздействия.   | 2 | 1 | - | - | 6 | 9  | УК-6.1.  | УК-6.1. У-1.      | О.    | К. | -           |
| 8 | <b>Тема 8. Процессы управления</b><br>Понятие процесса управления. Операции процесса управления: интеллектуальные, аналитические, информационные, организационные. Общая закономерность поэтапного осуществления процесса управления: целеполагание, определение ситуации, распознавание проблемы, осуществление решения. Свойства процесса управления как следствие его содержания. Типы процессов управления. Понятие управленческих решений, их классификация. Методы обоснования, принятия и реализации управленческих решений. Управление рисками. Принятие решений в кризисной ситуации.<br>Необходимость моделирования.<br>Экономический анализ как комплексный метод оценки издержек и экономических выгод. | 2 | 1 | - | - | 6 | 9  | УК-6.1.  | УК-6.1. У-2.      | О.    | -  | Э.          |
| 9 | <b>Тема 9. Коммуникации в управлении</b><br>Коммуникации в управлении. Типы организационных коммуникаций. Процесс коммуникации. Этапы и элементы коммуникационного процесса. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Типы ошибок и «барьеров» коммуникаций. Общие правила и принципы построения эффективных коммуникаций. Невербальная коммуникация. Этика делового общения. Организационные коммуникации. Препятствия в организационных коммуникациях.  | 2 | 2 | - | - | 6 | 10 | ОПК-6.2. | ОПК-6.2. 3-1. У-1 | Гр.д. | К. | Ин.п./Гр.п. |

|    |   |   |   |   |   |   |    |          |                   |    |              |             |
|----|---|---|---|---|---|---|----|----------|-------------------|----|--------------|-------------|
|    | Совершенствование коммуникаций в организациях. Современные информационные технологии, способствующие повышению эффективности коммуникационного процесса. Понятие «информационные технологии в управлении». Виды информационных технологий, влияющих на эффективность управленческой деятельности. Аппаратные и программные средства в управленческой деятельности. Значение сети Интернет в деятельности организации. Возможности электронной почты, телеконференций.   |   |   |   |   |   |    |          |                   |    |              |             |
| 10 | <b>Тема 10. Власть и лидерство в управлении</b><br>Руководство в организации. Власть как регулятор управленческой деятельности. Понятие группы. Формальные и неформальные группы. Факторы эффективности работы группы. Теории лидерских качеств. Концепции лидерского поведения. Стили руководства, их характеристика и содержание. «Управленческая решетка» Р. Блейка и Д. Моутона. Ситуационные теории лидерства. Методы определения лидерства.   | 2 | 2 | - | - | 6 | 10 | ОПК-6.2. | ОПК-6.2. 3-2. У-2 | О. | С.з.         | Э.          |
| 11 | <b>Тема 11. Управление конфликтами и стрессами</b><br>Управление конфликтами. Понятие конфликта, его природа. Конструктивные начала конфликта. Структурные методы управления конфликтом. Стили разрешения межличностных и внутригрупповых конфликтов. Стресс и управление им в деятельности руководителя. Причины стрессов. Конструктивные и деструктивные причины стрессов. Методы и стили избегания стрессов.   | 2 | 2 | - | - | 6 | 10 | ОПК-6.2. | ОПК-6.2. 3-1. У-3 | О. | Т.           | Ин.п./Гр.п. |
| 12 | <b>Тема 12. Цифровой менеджмент</b><br>Менеджмент информационных систем. Роль информационных технологий в менеджменте. Цифровая трансформация бизнеса. Техническое обеспечение информационной системы. Развитие и обслуживание ИТ-системы. Планирование в пределах имеющихся полномочий. Создание организационной структуры, обеспечивающей функционирование ИТ-среды. Обеспечение защиты информации. Планирование труда информационного менеджера. Объем затрат на применение технологий и прогноз размера экономии или прибыли. | 2 | 2 | - | - | 6 | 10 | ОПК-6.2. | ОПК-6.2. 3-2. У-3 | О. | Р.а.з., С.з. | Ин.п./Гр.п. |

|  |  |           |           |          |          |             |            |  |  |  |  |  |
|--|--|-----------|-----------|----------|----------|-------------|------------|--|--|--|--|--|
|  | Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт) | -         | -         | -        | -        | -/2         | 2          |  |  |  |  |  |
|  | <b>Итого</b>   | <b>18</b> | <b>16</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>72/2</b> | <b>108</b> |  |  |  |  |  |

**Этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций  
для обучающихся заочной формы обучения**

Таблица 3.2

| №<br>п/п | Наименование раздела, темы дисциплины  | Трудоемкость*, академические часы |                      |                      |                         |  |       | Индикаторы достижения компетенций<br>(из Таблицы 2) | Результаты обучения**<br>(знания, умения)<br>(из Таблицы 2) | Учебные задания для аудиторных занятий | Текущий контроль | Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/разделу или по всему курсу в целом) |
|----------|--|-----------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|--|-------|---|---|--|------------------|--|
|          |  | Лекции                            | Практические занятия | Лабораторные занятия | Практическая подготовка | Самостоятельная работа/ КЭ, Каттэк, Катт | Всего |   |   |  |                  |  |
| 1.       | <b>Тема 1. Сущность и содержание управления.</b><br>Природа управления. Предпосылки выделения управления в особый вид деятельности. Взаимосвязь социально-экономической и организационно-технической сторон управления. Соотношение объективных и субъективных факторов в управлении. Особенности современной российской экономики и необходимость совершенствования организации управления в России. Государственное регулирование, его место и роль в управлении экономикой. Основные подходы к определению управления. Специфика управления – воздействие. Виды воздействия. Ключевые категории управления. | 1                                 | -                    | -                    | -                       | 8  | 9     | УК-2.1.   | УК-2.1. 3-1   | О.                                     | Т.               | -  |
| 2.       | <b>Тема 2. Развитие науки управления.</b><br>Основные школы науки управления: школа научного управления, административная (классическая) школа, школа человеческих отношений, поведенческая школа, школа науки управления. Разнообразие моделей менеджмента. Становление и развитие менеджмента в США. Особенности японского менеджмента. Развитие управления в России. История развития науки   | -                                 | 1                    | -                    | -                       | 8  | 9     | УК-2.1.   | УК-2.1. 3-2.  | О.                                     | С.з.             | Э.   |

|    |   |   |   |   |   |   |   |         |              |       |              |             |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---------|--------------|-------|--------------|-------------|
|    | управления в советский период. Управленческая сущность перестройки и переход к рыночному регулированию экономики. Современное состояние теории управления.  |   |   |   |   |   |   |         |              |       |              |             |
| 3. | <p><b>Тема 3. Принципы построения и функционирования систем управления</b></p> <p>Понятие системы, элементы системы. Сущность и взаимосвязь отдельных элементов систем. Параметры системы: вход, процессор, выход, обратная связь и ограничения.</p> <p>Основное содержание общей теории систем. Классификация систем. Признаки, свойства и условия управления в системах. Сложность и иерархия систем. Управляемая и управляющая подсистемы. Система управления: понятие, структура. Методические и практические подходы к оценке эффективности системы управления. Надежность системы управления</p>  | - | 1 | - | - | 8 | 9 | УК-2.1. | УК-2.1. 3-3. | Гр.д. | К., Т., С.з. | -           |
| 4. | <p><b>Тема 4. Целевое начало в деятельности организации</b></p> <p>Миссия организации. Факторы, влияющие на формирование миссии организации.</p> <p>Цели и задачи управления предприятием. Структура целей, их классификация по признакам. Иерархия и ранжирование целей.</p> <p>Программно-целевое управление. Управление региональными и отраслевыми программами. Практика управления по результатам, как средство достижения целей. Взаимосвязь целей и стратегии управления. Стратегический менеджмент. Типы стратегий бизнеса. Выработка стратегии организации. Оценка выбранной стратегии. Выполнение стратегии. Разработка и реализация перспективных и текущих планов</p> | - | - | - | - | 9 | 9 | УК-2.1. | УК-2.1. У-1. | О.    | К/р          | Ин.п./Гр.п. |
| 5. | <p><b>Тема 5. Функции управления</b></p> <p>Понятие, значение, место и классификация функций управления. Содержание, процесс и структура функции управления. Общие функции управления: планирование, организация, координация и регулирование, мотивация, учет и контроль. Управление предприятием как системная реализация функций управления, взаимосвязь и взаимозависимость основных функций</p>  | - | 1 | - | - | 8 | 9 | УК-2.1. | УК-2.1. У-2. | О.    | К.           | Э.          |

|    |  |   |   |   |   |   |   |         |              |       |              |             |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---------|--------------|-------|--------------|-------------|
| 6. | <p><b>Тема 6. Организационные структуры управления</b></p> <p>Организационная и производственная структура предприятия. Понятие структуры управления. Элементы структуры управления: звенья, уровни управления и связи. Связь как выражение отношений между звеньями управления. Основные типы связей. Формальные и неформальные структуры управления. Формализация структуры управления. Факторы, определяющие формирование структуры управления. Характеристика структур управления, их достоинства и недостатки. Основные тенденции в развитии структур управления в современных условиях. Основные принципы проектирования организационных структур управления.</p>  | - | 1 | - | - | 8 | 9 | УК-2.1. | УК-2.1. У-3. | Гр.д. | р.а.з., С.з. | Ин.п./Гр.п. |
| 7  | <p><b>Тема 7. Механизмы управления</b></p> <p>Понятие механизма управления. Система методов управления и их взаимосвязь. Комплексный характер их использования.</p> <p>Экономические методы как способ воздействия на объект управления на основе использования экономических законов и категорий. Понятие, роль, особенности административных методов управления, их классификация и основные характеристики. Организационное воздействие на объект управления. Виды воздействия.</p>   | 1 | - | - | - | 8 | 9 | УК-6.1. | УК-6.1. У-1. | О.    | К.           | -           |
| 8  | <p><b>Тема 8. Процессы управления</b></p> <p>Понятие процесса управления. Операции процесса управления: интеллектуальные, аналитические, информационные, организационные. Общая закономерность поэтапного осуществления процесса управления: целеполагание, определение ситуации, распознавание проблемы, осуществление решения. Свойства процесса управления как следствие его содержания. Типы процессов управления. Понятие управленческих решений, их классификация. Методы обоснования, принятия и реализации управленческих решений. Управление рисками. Принятие решений в кризисной ситуации.</p> <p>Необходимость моделирования.</p> <p>Экономический анализ как комплексный метод оценки издержек и экономических выгод.</p> | - | - | - | - | 9 | 9 | УК-6.1. | УК-6.1. У-2. | О.    | -            | Э.          |

|    |  |   |   |   |   |   |   |          |                   |       |      |             |
|----|--|---|---|---|---|---|---|----------|-------------------|-------|------|-------------|
| 9  | <p><b>Тема 9. Коммуникации в управлении</b></p> <p>Коммуникации в управлении. Типы организационных коммуникаций. Процесс коммуникации. Этапы и элементы коммуникационного процесса. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Типы ошибок и «барьеров» коммуникаций. Общие правила и принципы построения эффективных коммуникаций. Невербальная коммуникация. Этика делового общения. Организационные коммуникации. Препятствия в организационных коммуникациях. Совершенствование коммуникаций в организациях. Современные информационные технологии, способствующие повышению эффективности коммуникационного процесса.</p> <p>Понятие «информационные технологии в управлении». Виды информационных технологий, влияющих на эффективность управленческой деятельности. Аппаратные и программные средства в управленческой деятельности. Значение сети Интернет в деятельности организации. Возможности электронной почты, телеконференций.</p> | - | - | - | - | 8 | 8 | ОПК-6.2. | ОПК-6.2. 3-1. У-1 | Гр.д. | К.   | Ин.п./Гр.п. |
| 10 | <p><b>Тема 10. Власть и лидерство в управлении</b></p> <p>Руководство в организации. Власть как регулятор управленческой деятельности.</p> <p>Понятие группы. Формальные и неформальные группы. Факторы эффективности работы группы.</p> <p>Теории лидерских качеств. Концепции лидерского поведения. Стили руководства, их характеристика и содержание. «Управленческая решетка» Р. Блейка и Д. Моугтона. Ситуационные теории лидерства. Методы определения лидерства.</p>  | - | - | - | - | 8 | 8 | ОПК-6.2. | ОПК-6.2. 3-2. У-2 | О.    | С.з. | Э.          |
| 11 | <p><b>Тема 11. Управление конфликтами и стрессами</b></p> <p>Управление конфликтами. Понятие конфликта, его природа. Конструктивные начала конфликта. Структурные методы управления конфликтом. Стили разрешения межличностных и внутригрупповых конфликтов.</p> <p>Стресс и управление им в деятельности руководителя. Причины стрессов. Конструктивные и деструктивные причины стрессов. Методы и стили избегания стрессов.</p>  | - | - | - | - | 8 | 8 | ОПК-6.2. | ОПК-6.2. 3-1. У-3 | О.    | Т.   | Ин.п./Гр.п. |

|    |   |          |          |          |          |              |            |          |                      |    |              |             |
|----|---|----------|----------|----------|----------|--------------|------------|----------|----------------------|----|--------------|-------------|
| 12 | <b>Тема 12. Цифровой менеджмент</b><br>Менеджмент информационных систем. Роль информационных технологий в менеджменте. Цифровая трансформация бизнеса.<br>Техническое обеспечение информационной системы. Развитие и обслуживание ИТ-системы. Планирование в пределах имеющихся полномочий. Создание организационной структуры, обеспечивающей функционирование ИТ-среды. Обеспечение защиты информации.<br>Планирование труда информационного менеджера. Объем затрат на применение технологий и прогноз размера экономии или прибыли. | -        | -        | -        | -        | 8            | 8          | ОПК-6.2. | ОПК-6.2.<br>3-2. У-3 | О. | Р.а.з., С.з. | Ин.п./Гр.п. |
|    | <i>Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)</i>   | -        | -        | -        | -        | -/2          | 2          |          |                      |    |              |             |
|    | <i>Самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк)</i>   | -        | -        | -        | -        | 2/-          | 2          |          |                      |    |              |             |
|    | <b>Итого</b>  | <b>2</b> | <b>4</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>100/2</b> | <b>108</b> |          |                      |    |              |             |

**Формы учебных заданий на аудиторных занятиях:**

*Опрос (О.)*

*Групповая дискуссия (Гр.д.)*

**Формы текущего контроля:**

*Тест (Т.)*

*Контрольные работы (К/р)*

*Деловая/ролевая игра (Д.и.)*

*Ситуационные задачи (С.з.)*

*Расчетно-аналитические задания (р.а.з.)*

*Кейс (К.)*

**Формы заданий для творческого рейтинга:**

*Индивидуальный и/или групповой проект (Ин.п./Гр.п.)*

*Эссе (Э.)*

### III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

##### *Основная литература*

1. Теория менеджмента: учебное пособие / В. Д. Грибов, В. Р. Веснин. — Москва: ИНФРА-М, 2017. - 357 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009193-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=354640>
2. Современный менеджмент: Учебник / Максимцов М.М. - Москва: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 299 с.: ISBN 978-5-9558-0383-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=285665>

##### *Дополнительная литература:*

1. Теория менеджмента : учебник / В. А. Баринов. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 207 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-006009-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=355274>
2. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 256 с.: - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005014-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=355528>
3. Управление архитектурой предприятия: конструктор регулярного менеджмента : учебное пособие и пакет мультимедийных приложений / В.В. Кондратьев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 358 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. — (Управление производством). - ISBN 978-5-16-010401-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=354473>
4. Менеджмент: основные термины и понятия: словарь / Г.В. Кисляков, Н.А. Кислякова. — 2-е изд. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 176 с. — (Библиотека малых словарей «ИНФРА-М»). - ISBN 978-5-16-009748-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=337892>

#### ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

1. <http://www.consultant.ru> - Справочно-правовая система Консультант Плюс;
2. <https://www.garant.ru/> - Справочно-правовая система Гарант.

#### ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

1. ЭБС «ИНФРА-М» <http://znanium.com>
2. Научная электронная библиотека [elibrary.ru](https://elibrary.ru) <https://elibrary.ru/>
3. ЭБС BOOK.ru <http://www.book.ru>

#### ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ

1. <http://www.gks.ru/> - Росстат – федеральная служба государственной статистики

#### ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Журнал «Риск-менеджмент» - [www.riskm.ru](http://www.riskm.ru)
2. Корпоративный менеджмент, <http://www.cfin.ru>
3. Российский журнал менеджмента – [www.rjm.ru](http://www.rjm.ru)
4. Сообщество менеджеров – [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru)

## **ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

*Лицензионное программное обеспечение:*

- Операционная система Windows 10, Microsoft Office Professional Plus: 2019 год (MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access)
- Антивирусная программа Касперского Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Расширенный Rus Edition.

## **МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Дисциплина «Менеджмент» обеспечена:

для проведения занятий лекционного типа:

- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью, мультимедийными средствами обучения для демонстрации лекций-презентаций;

для проведения занятий семинарского типа (*практические занятия*):

- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации: компьютер, экран и мультимедиа проектор / интерактивная доска;

для самостоятельной работы:

- помещением для самостоятельной работы, оснащенным компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде университета.

## **IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

- Методические рекомендации по организации и выполнению внеаудиторной самостоятельной работы.

- Положение об организации самостоятельной работы студентов в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова».

## **V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в процессе освоения дисциплины «*Менеджмент*» в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Таблица 4

| <b>Виды работ</b> | <b>Максимальное количество баллов</b> |
|-------------------|---------------------------------------|
|-------------------|---------------------------------------|

|   |            |
|---|------------|
| Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях | 20         |
| Текущий контроль                                  | 20         |
| Творческий рейтинг                                | 20         |
| Промежуточная аттестация ( <i>зачет</i> )         | 40         |
| <b>ИТОГО</b>                                      | <b>100</b> |

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний обучающихся «преподаватель кафедры, непосредственно ведущий занятия со студенческой группой, обязан проинформировать группу о распределении рейтинговых баллов по всем видам работ на первом занятии учебного модуля (семестра), количестве модулей по учебной дисциплине, сроках и формах контроля их освоения, форме промежуточной аттестации, снижении баллов за несвоевременное выполнение выданных заданий. Обучающиеся в течение учебного модуля (семестра) получают информацию о текущем количестве набранных по дисциплине баллов через личный кабинет студента».

## **VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Оценочные материалы по дисциплине разработаны в соответствии с Положением о фонде оценочных средств в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

### ***Тематика курсовых работ/проектов (не предусмотрена учебным планом)***

#### ***Перечень вопросов к зачету:***

1. Сущность управленческой деятельности.
2. Цели и задачи управленческой деятельности. Цели-ориентации и цели-задания.
3. Руководители высшего звена управления и менеджеры-исполнители.
4. Стратегическое управление. Тактическое управление. Текущее (операционное) управления.
5. Факторы управления и их классификация.
6. Информация как средство управленческой деятельности.
7. Специфика должностного положения руководителя. Функции руководителя: целеполагание, прогнозирование, планирование, организации, принятие решений, мотивирование, коммуникативная функция, контроль и коррекция, кадровая функция, производственно-технологические функции, производные (комплексные) функции управления.
8. Мотивация деятельности руководителя.
9. Власть как регулятор управленческой деятельности.
10. Руководство и лидерство. Способности к управленческой деятельности.
11. Корпоративный дизайн. Дизайн организационной структуры подразделения.
12. Детальный инжиниринг бизнес-процессов. Применение технологий бизнес-инжиниринга для разработки регламентов.
13. (на примере конкретной организации)"Настройка" организационной структуры под разработанную стратегию.
14. Этапы процесса организационных изменений.
15. Способы управление процессом изменений.
16. Организация управление персоналом в условиях организационных изменений.

17. Основные принципы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям вытекают из его причин.
18. Типы и условия возможных организационных изменений.
19. Проблемы обеспечения адаптивности организации в рыночной среде.
20. Внедрение изменений. Этапы преобразований организации деятельности компании
21. Возможные направления организационных изменений.
22. Адаптация организаций к изменениям, происходящим во внешней и внутренней средах посредством механизма управления организационными изменениями.
23. Управление организационными изменениями.
24. Понятие «риск», место и роль оценки рисков в системе управления. Критерии и принципы классификации рисков.
25. Показатели риска и методы его анализа и оценки.
26. Управление риском при принятии решений.
27. Устойчивость цепей поставок, цели и подходы к управлению рисками цепей поставок.
28. Понятие организационных инноваций. Классификация организационно-управленческих инноваций.
29. Свойства управленческих инноваций.
30. Свойства организационных инноваций. Основные движущие силы организационно-управленческих инноваций.
31. Менеджмент: тип управления.
32. Особенности российского менеджмента.
33. Типы моделей и организаций менеджмента.
34. Организация как объект управления.
35. Миссия организации.
36. Цели организации.
37. Функция контроля.
38. Технология контроля. Требования – критерии контроля.
39. Контроллинг как управленческая технология.
40. Основные типы структур управления.
41. Линейная, функциональная, линейно – функциональная структуры управления, их достоинства и недостатки.
42. Матричная и дивизиональная структура управления. Их достоинства и недостатки.
43. Механизмы управления: средства и методы управления.
44. Экономический механизм управления.
45. Административные методы управления.
46. Регламентация управления.
47. Положение о структурном подразделении и должностная инструкция.
48. Социально – психологические методы управления.
49. Классификация и характеристика элементов социологического механизма управления.
50. Социометрический анализ группы.
51. Процессы управления: понятие, свойства, основные этапы осуществления.
52. Типы процессов управления.
53. Лидерство. Типы отношений лидерства.
54. Концепции лидерства. Теории лидерских качеств.
55. Концепции лидерского поведения.
56. Мотивация деятельности человека.
57. Особенности и культура управленческого труда, основные направления рациональной его организации.
58. Оценка результативности труда руководителей и специалистов.
59. Время руководителя и эффективность его использования.
60. Менеджер – профессиональный управляющий.

## **Ситуационные задачи к зачету:**

### **Ситуационная задача № 1 (методы управления)**

В магазине с посменным графиком работы продавцов при организации выездной торговли возник вопрос о том, кто будет занят в этой торговой точке. Так как в этот день в магазине был большой наплыв покупателей, то нагрузка на работающую смену продавцов повысилась почти в 2 раза. Продавцы смены, находящейся на отдыхе, по разным причинам отказываются от предложенной работы.

*Вопросы:*

1. Имеют ли право продавцы отказаться от работы?
2. Какие методы управления следует применить к продавцам, чтобы мотивировать их?

### **Ситуационная задача № 2 (управленческие решения)**

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

*Вопросы:*

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

### **Ситуационная задача № 3 (лидерство)**

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Версии были такими:

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»
2. «Все это мелочи, главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»
3. «Подчиненных нужно оставить в покое и позволить им самим принимать решения».

*Вопросы:*

1. Какому стилю руководства по К. Левину придерживается каждый из руководителей?
2. Какую точку зрения поддерживаете Вы и почему?

### **Ситуационная задача № 4 (управление конфликтами)**

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа: придется посидеть недельку – другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что это за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

*Вопросы:*

1. Каков характер задания, полученного программистом?
2. Почему задание было отменено непосредственным начальником?
3. Как должен был поступить инженер-программист?

4. В чем заключается причина конфликта?
5. Как выйти из данного конфликта? Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?

#### **Ситуационная задача № 5 (деловые коммуникации)**

Вы часто замечаете, что, хотя Вы всегда настроены слушать собеседника внимательно, иногда смысл того, что хочет сказать Ваш партнер, ускользает от Вас, и Вы понимаете его слова совсем в другом контексте. Из-за этого в последнее время Вы допустили некоторые ошибки в работе.

*Вопросы:*

1. В чем может заключаться причина непонимания?
2. Что Вам нужно предпринять для избежания ошибок?

#### **Ситуационная задача № 6 (самоменеджмент и тайм-менеджмент)**

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

*Вопросы:*

1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что Вы перенесете на другие дни?

#### **Ситуационная задача № 7 (задача о взаимоотношениях с подчиненными)**

Представьте себе, что к Вам в подчинение поступает человек, который ранее работал на должности такого же уровня, как и Ваша. Чем может быть вызван такой переход и каковы Ваши действия?

#### ***Тестовые задания:***

1. **Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации?**
  - 1) Планирование
  - 1) Организация
  - 2) Контроль
  - 3) Мотивация
  - 4) все вышеперечисленное
1. **Какие существуют подходы к менеджменту?**
  - 1) Процессный
  - 1) Системный
  - 2) Ситуационный
  - 3) Динамический
  - 4) все вышеперечисленное
2. **Определяющим в успехе предпринимателя в малом бизнесе является:**
  - 1) Индивидуальность и человеческие качества
  - 1) Уровень образования и специальной экономической подготовки
  - 2) Опыт профессиональной деятельности в избранной области бизнеса
  - 3) Пример и поддержка друзей и знакомых
  - 4) Благоприятная для малого бизнеса экономическая обстановка
3. **Роль малого бизнеса в успешном развитии экономики:**
  - 1) Минимальна, т.к. здесь не производится высокотехнологичная продукция
  - 1) Малый бизнес способствует удовлетворению малых, но важных потребностей

- 2) населения.
- 3) Малый бизнес поддерживает и питает дух предпринимательства
- 4) Малый бизнес олицетворяет понятие экономической свободы.
- 5) Малый бизнес отвлекает ресурсы в решении проблем научно - технического прогресса.
4. **Главным фактором в существовании цивилизованного предпринимательства является**
  - 1) Профессионализм управления
  - 1) Стабильное развитие экономики
  - 2) Реальное действие этических норм предпринимательства
  - 3) Усиленный государственный контроль предпринимательской деятельности
  - 4) Общественное сознание и общая культура
5. **Главная особенность предпринимательской деятельности заключается в:**
  - 1) Стремлении к получению прибыли и улучшению собственного благосостояния
  - 1) Жизненной активности как черте натуры и результате воспитания
  - 2) Стремлении к власти над людьми
  - 3) Образе жизни, стимулируемом условиями рыночной экономики
  - 4) Экономическом творчестве и риске
6. **Роль менеджмента в достижении цивилизованного предпринимательства заключается в:**
  - 1) том, что менеджмент создает предпосылки для возникновения цивилизованного предпринимательства
  - 1) том, что понятие менеджмента равнозначно понятию цивилизованного предпринимательства
  - 2) том, что менеджмент независим от форм и уровня развития предпринимательства
  - 3) том, что только в условиях цивилизованного предпринимательства может быть эффективный менеджмент.
7. **Понятия предпринимательства и менеджмента соотносятся друг с другом как:**
  - 1) Два тождественных понятия. В практическом отношении между ними нет отличия.
  - 1) Часть и целое. Менеджмент - это необходимый элемент предпринимательства.
  - 2) Предпринимательство - это одна из функций менеджмента
  - 3) Абсолютно различные виды деятельности как по целям, так и по организации.
  - 4) Различные, но взаимодополняющие виды деятельности. В практике существует мера их сочетания и разделения.
8. **Для безопасности жизнедеятельности наиболее опасным фактором сегодня является:**
  - 1) Психологическая нагрузка жизни и деятельности.
  - 1) Экологическая обстановка.
  - 2) Опасность аварий.
  - 3) Криминальные ситуации.
  - 4) Экономическая несостоятельность.
9. **Потребность в управлении определяет:**
  - 1) Необходимость согласования совместной деятельности;
  - 1) Потребность и желание власти;
  - 2) Стремление к высокой производительности труда;
  - 3) Обеспечение предсказуемости результатов деятельности;
  - 4) Реалии общественного существования человека.
10. **Возможно ли бескризисное развитие экономики?**
  - 1) Да, возможно при хорошем планировании.
  - 1) Кризисы отражают цикличное развитие экономики.
  - 2) Профессиональное управление способно увеличивать продолжительность бескризисного периода сколь угодно долго.

- 3) Кризис - объективное явление. Задача в смягчении его течения и последствий.
- 4) В макро масштабах экономического развития невозможно в управлении фирмой - возможно.

### ***Задания для решения кейс-задания***

1. Миссия организации
2. Оценка условий функционирования организации и определение ее производственно-коммерческого потенциала
3. Цели организации и менеджмента
4. Основные требования к формулировке целей
5. Правила дезагрегирования общей цели, построения «дерева» целей организации и ее подразделений.
6. Задачи управления, затраты на их решение и результаты деятельности организации

### ***Тематика эссе***

1. Понятие разделения труда и основные виды его специализации в организации
2. Функции управления, эволюция их состава и содержания
3. Централизация, децентрализация и делегирование полномочий в управлении и поиск их рационального соотношения
4. Принципы формирования организационных структур
5. Типология организаций по взаимодействию с внешней средой
6. Типология организационных структур
7. Типология организаций по взаимодействию с человеком
8. Общие понятия информации и информационного обмена
9. Семиотика и ее разделы
10. Измерение информации. Энтропия

### ***Перечень дискуссионных тем для проведения групповой дискуссии***

1. Коммуникационные сети организации
2. Технология управления как информационный процесс
3. Управленческие решения в процессе управления
4. Виды управленческих решений
5. Моделирование в процессе разработки управленческих решений
6. Целевая ориентация управленческих решений
7. Методология принятия управленческих решений
8. Информационная поддержка процесса принятия управленческих решений
9. Понятие и виды мотивов. Теория мотиваций. Мотивы экономического поведения собственников, менеджеров, рабочих и специалистов организации
10. Понятие потребностей и их классификация

### ***Темы групповых и/или индивидуальных проектов***

1. Понятие и формы стимулов. Выбор эффективных форм стимулирования работников различных социальных групп организации
2. Понятие, содержание и генезис организационной культуры
3. Специфические отраслевые культуры
4. Роль организационной культуры в использовании достижений научно-технического прогресса
5. Зарубежный опыт в формировании организационной культуры
6. Организационная культура и экономические модели производственно-хозяйственных систем
7. Понятие авторитета, власти и лидерства
8. Соотношение понятий «лидер» и «менеджер»

9. Анализ подходов к изучению лидерства в организации

### ***Задание для контрольной работы***

1. Кадровый потенциал управления
2. Формирование оптимальной структуры и состава кадров управления
3. Оценка профессионального уровня кадров управления
4. Организация работы руководителя, менеджера, специалиста
5. Создание и организация автоматизированных рабочих мест
6. Стимулирование управленческой деятельности
7. Эффективность производственно-хозяйственной деятельности
8. Оценка эффективности управления
9. Эффективность организационной культуры
10. Контроль эффективности управления
11. Вклад различных школ в развитие управленческой мысли
12. Управленческие концепции современного менеджмента
13. Процессный подход и его особенности
14. Системные концепции. Системный подход в менеджменте
15. Ситуационный подход в менеджменте
16. Современные концепции менеджмента
17. Процесс принятия управленческих решений
18. Постановка задачи принятия решения
19. Формирование целей и ограничений принимаемого решения
20. Формирование и оценка альтернатив решения
21. Общие рекомендации по организации процесса выработки и реализации решений
22. Типовой алгоритм формирования организационно-функциональной структуры механизма реализации решений
23. Организация контроля реализации решения

### ***Пример расчетно-аналитического задания***

**Составьте SWOT-анализ для предприятия ОАО "Казанская кондитерская фабрика "Заря" (сейчас входит в холдинг "СладКо"). Анализ следует проводить экспертным методом в 3 этапа: 1) оценка, 2) корреляционный анализ, 3) составление выводов.**

Рынок продукции компании ОАО "Казанская кондитерская фабрика "Заря" сегментирован по территориальному признаку и по видам торговли:

- Регионы России (в основном крупный опт).
- Республика Татарстан (районы), кроме г. Казани - (розница, мелкий и средний опт).
- Город Казань - (розница и крупные оптовики).
- Торговые сети (типа "Эдельвейс") - 5,3%.
- Фирменная торговля - 3%. Она в свою очередь подразделяется на торговлю в магазинах, принадлежащих ОАО "Заря", и в магазинах, работающих с фабрикой на условиях франчайзинга.

По расчетам компании потребление кондитерских изделий в Татарстане, где "Заря" удерживает 75% рынка, составляет приблизительно 3 кг на душу населения; в Казани, где доля рынка компании - 75-80%, потребление составляет приблизительно 8,5 кг. Для сравнения: специалисты компании "Херши" подсчитали, что потребление кондитерских изделий в расчете на душу населения в США составляет 10 кг. В североевропейских странах оно составляет в среднем 20 кг на душу населения.

Спрос на карамель не считается сезонным. На другие виды изделий, особенно на шоколадные конфеты, спрос резко возрастает накануне различных праздников, особенно Нового года. В декабре компания продает в больших объемах самую дорогую продукцию, так как на Новый год принято дарить подарки.

Сильными сторонами продуктов фирмы являются дизайн и доставка. Слабой стороной - нестабильное качество. Фирма не является ценовым лидером. На фабрике "Заря" существует адаптированная к сегодняшнему дню маркетинговая концепция. Она прежде всего основывается на сочетании интенсификации коммерческих усилий (затронута сфера стимулирования и сбыта) и маркетингового подхода к разработке перспективных видов продукции. В перспективе планируется сокращение ассортимента выпускаемой продукции, а также замена изношенных основных фондов.

За последние годы маркетинговой службой была создана своя сеть фирменных магазинов и оптовых складов. Основные достоинства данной схемы работы - это каждодневно поступающая на счет выручка, широчайший ассортимент, более низкие отпускные цены, свежий продукт.

Процесс определения маркетинговой стратегии и формирования продуктового портфеля предполагает соотнесение их с целями и миссией организации. ОАО "Заря" была определена следующая миссия: производство высококачественных кондитерских изделий с целью максимального удовлетворения потребностей покупателей и получения максимальной прибыли инвесторами и акционерами.

Для ОАО "Заря" поставлены долгосрочные цели (на начало 2004 г.):

- Объем продаж - 28000 тонн.
- Ассортимент и его пропорции: карамель - 50%; печенье - 30%; батончики "Класс!" - 10%; торты - 5%; вафли - 3%; мармелад, орешки, наборы конфет - 2%.
- Норма прибыли - 25%.
- Размещение рекламы продукции на Центральном ТВ, на региональном ТВ, в сети Интернет.
- Работа с крупными оптовиками и наличие широкой дистрибьюторской сети по реализации продукции в Республике Татарстан и за ее пределами.
- Установка менее энергоемкого и более технологичного оборудования, дозировочных и фасовочных станций, новой карамельной линии роторного типа, станции приготовления начинок.
- Максимальное использование современных информационных технологий в работе с поставщиками и клиентами (Multisite Information Management System, Business-To-Business и Extra-net-решения).

Таким образом, с точки зрения стратегического управления цель фирмы - быстрый рост.

Исходя из долгосрочных целей компании, существующую стратегию ОАО "Заря" в общем случае можно определить как стратегию концентрированного роста, а именно стратегию усиления позиции на рынке (Market Penetration).

Для корректировки продуктового портфеля и выбора маркетинговой стратегии по отдельным товарным группам рассмотрим структуру продуктового портфеля и изменение продаж за последний период.

В общем виде продуктовый разрез портфеля фабрики представлен в табл. 1.

| Наименование       | % от тоннажа | % от валовой прибыли |
|--------------------|--------------|----------------------|
| Карамель           | 42,13        | 27,70                |
| Печенье            | 30,09        | 23,30                |
| Конфеты            | 14,40        | 20,80                |
| Вафли              | 8,02         | 11,10                |
| Торты              | 3,10         | 9,70                 |
| Мармелад           | 0,70         | 2,70                 |
| Новогодние подарки | 0,40         | 0,80                 |
| Ирис               | 0,10         | 0,08                 |

Основной объем производства фабрики "Заря" составляют карамель и печенье. При этом объемы продаж по основным видам продукции в 2000 г. не только не достигли запланированных, но и упали относительно предыдущего периода (кроме карамели). Это привело к общему падению объема продаж. Причины отклонения результатов - как во внешних изменениях, так и во внутренней среде.

К внешним причинам относятся:

- Экспансия украинской продукции на российский кондитерский рынок: 75% (172 тыс. тонн) - доля украинской продукции из всего импорта кондитерской продукции в России. Отпускные цены на 16-20% ниже уровня цен российских компаний.
- Динамичность рынка кондитерских изделий. Потребление шоколадной продукции в 2000 г. увеличилось почти в 1,5 раза. За счет роста покупательной способности предпочтение отдано более дорогой и качественной продукции.
- Высокая концентрация производителей кондитерских изделий на близлежащих территориях.

К внутренним причинам отклонения от плана можно отнести:

- Недостаток оборотных средств, ведущий к задержке всех запланированных программ.
- Негибкое реагирование на изменения предпочтений потребителей: не запущена программа по комбинированным ротаторам, предусматривающая оптимизацию производства фасованного и весового печенья.
- Относительно высокая себестоимость производимой карамели не позволяет конкурировать в нижних ценовых сегментах, а технологические ограничения имеющегося оборудования все меньше отвечают ожиданиям покупателей и не позволяют перепозиционировать продукт в средний ценовой сегмент.
- Невысокий уровень дистрибуции.

## Структура зачетного задания

| <i>Наименование оценочного средства</i>  | <i>Максимальное количество баллов</i> |
|--|---------------------------------------|
| <b>Вопрос 1.</b> Власть как регулятор управленческой деятельности.   | <b>10</b>                             |
| <b>Вопрос 2.</b> Этапы процесса организационных изменений.   | <b>10</b>                             |
| <b>Ситуационная задача</b><br>Представьте себе, что к Вам в подчинение поступает человек, который ранее работал на должности такого же уровня, как и Ваша. Чем может быть вызван такой переход и каковы Ваши действия? | <b>20</b>                             |

## Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

Таблица 5

| Шкала оценивания |           | Формируемые компетенции   | Индикатор достижения компетенции   | Критерии оценивания   | Уровень освоения компетенций |
|------------------|-----------|---|--|---|------------------------------|
| 85 – 100 баллов  | «зачтено» | <p>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.</p> <p>УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.</p> <p>ОПК-6. Способен анализировать и разрабатывать организационно-технические и экономические процессы с применением методов системного анализа и математического моделирования.</p> | <p>УК-2.1. Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений.</p> <p>УК-6.1. Адекватно оценивает временные ресурсы и ограничения и эффективно использует эти ресурсы.</p> <p>ОПК-6.2. Применяет и адаптирует экономико-математические модели для принятия оптимальных управленческих решений.</p> | <p><b>Знает верно и в полном объеме:</b><br/>основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений; методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения; природу данных, необходимых для решения поставленных задач; традиционные и современные подходы к принятию управленческих решений на основе применения методов оптимизации; основы научного анализа управленческих проблем.</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b><br/>системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения; критически оценивать информацию о предметной области принятия решений; использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений; эффективно организовывать и структурировать свое время; критически оценить эффективность использования временных и других ресурсов при решении профессиональных задач; выносить аргументированные суждения по вопросам, связанным с управлением и принятием решений в практике управления организацией в условиях сложного и динамичного окружения; использовать различные модели и методы</p> | <b>Продвинутый</b>           |

|                |           |   |  |   |            |
|----------------|-----------|---|--|---|------------|
|                |           |   |  | <p>принятия управленческих решений и проводить комплексный анализ динамических экономических процессов для принятия научно-обоснованных решений; осуществлять анализ альтернативных вариантов с целью принятия рациональных решений.</p>  |            |
| 70 – 84 баллов | «зачтено» | <p>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.</p> <p>УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.</p> <p>ОПК-6. Способен анализировать и разрабатывать организационно-технические и экономические процессы с применением методов системного анализа и математического моделирования.</p> | <p>УК-2.1. Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений.</p> <p>УК-6.1. Адекватно оценивает временные ресурсы и ограничения и эффективно использует эти ресурсы.</p> <p>ОПК-6.2. Применяет и адаптирует экономико-математические модели для принятия оптимальных управленческих решений.</p> | <p>Знает с незначительными замечаниями: основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений; методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения; природу данных, необходимых для решения поставленных задач; традиционные и современные подходы к принятию управленческих решений на основе применения методов оптимизации; основы научного анализа управленческих проблем.</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения; критически оценивать информацию о предметной области принятия решений; использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений; эффективно организовывать и структурировать свое время; критически оценить эффективность использования временных и других ресурсов при решении профессиональных задач; выносить аргументированные суждения по вопросам, связанным с управлением и принятием решений в практике управления организацией в условиях сложного и динамичного</p> | Повышенный |

|                       |                  |   |  |   |                       |
|-----------------------|------------------|---|--|---|-----------------------|
|                       |                  |   |  | <p>окружения; использовать различные модели и методы принятия управленческих решений и проводить комплексный анализ динамических экономических процессов для принятия научно-обоснованных решений; осуществлять анализ альтернативных вариантов с целью принятия рациональных решений.</p>  |                       |
| <p>50 – 69 баллов</p> | <p>«зачтено»</p> | <p>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.<br/>УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.<br/>ОПК-6. Способен анализировать и разрабатывать организационно-технические и экономические процессы с применением методов системного анализа и математического моделирования.</p> | <p>УК-2.1. Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений.<br/>УК-6.1. Адекватно оценивает временные ресурсы и ограничения и эффективно использует эти ресурсы.<br/>ОПК-6.2. Применяет и адаптирует экономико-математические модели для принятия оптимальных управленческих решений.</p> | <p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b><br/>основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений; методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения; природу данных, необходимых для решения поставленных задач; традиционные и современные подходы к принятию управленческих решений на основе применения методов оптимизации; основы научного анализа управленческих проблем.<br/><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b><br/>системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения; критически оценивать информацию о предметной области принятия решений; использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений; эффективно организовывать и структурировать свое время; критически оценить эффективность использования временных и других ресурсов при решении профессиональных задач; выносить аргументированные суждения по вопросам, связанным с управлением и принятием решений в практике управления</p> | <p><b>Базовый</b></p> |

|                        |                     |   |  |   |   |
|------------------------|---------------------|---|--|---|---|
|                        |                     |   |  | <p>организацией в условиях сложного и динамичного окружения; использовать различные модели и методы принятия управленческих решений и проводить комплексный анализ динамических экономических процессов для принятия научно-обоснованных решений; осуществлять анализ альтернативных вариантов с целью принятия рациональных решений.</p>   |   |
| <p>менее 50 баллов</p> | <p>«не зачтено»</p> | <p>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.<br/>УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.<br/>ОПК-6. Способен анализировать и разрабатывать организационно-технические и экономические процессы с применением методов системного анализа и математического моделирования.</p> | <p>УК-2.1. Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений.<br/>УК-6.1. Адекватно оценивает временные ресурсы и ограничения и эффективно использует эти ресурсы.<br/>ОПК-6.2. Применяет и адаптирует экономико-математические модели для принятия оптимальных управленческих решений.</p> | <p><b>Не знает на базовом уровне:</b> основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений; методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения; природу данных, необходимых для решения поставленных задач; традиционные и современные подходы к принятию управленческих решений на основе применения методов оптимизации; основы научного анализа управленческих проблем.<br/><b>Не умеет на базовом уровне:</b> системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения; критически оценивать информацию о предметной области принятия решений; использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений; эффективно организовывать и структурировать свое время; критически оценить эффективность использования временных и других ресурсов при решении профессиональных задач; выносить аргументированные суждения по вопросам, связанным с управлением и принятием решений в практике управления</p> | <p><b>Компетенции не сформированы</b></p> |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | организацией в условиях сложного и динамичного окружения; использовать различные модели и методы принятия управленческих решений и проводить комплексный анализ динамических экономических процессов для принятия научно-обоснованных решений; осуществлять анализ альтернативных вариантов с целью принятия рациональных решений. |  |
|--|--|--|--|--|--|

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»**

**Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**

**Факультет экономики, менеджмента и торговли**

**Кафедра корпоративного и государственного управления**

## **АННОТАЦИЯ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.О.14 МЕНЕДЖМЕНТ**

**Направление подготовки: 09.03.03 Прикладная информатика**

**Направленность (профиль) программы: Прикладная информатика в экономике**

**Уровень высшего образования Бакалавриат**

**Краснодар – 2023 г.**

## 1. Цель и задачи дисциплины:

Целью дисциплины «Менеджмент» является формирование у студентов компетенций в области основ построения и функционирования системы управления организации в условиях рынка.

В процессе изучения курса студент должен освоить основные методы, технику и технологию управления, получить определенные навыки для использования их в практике управления организацией в условиях сложного и динамичного окружения. После изучения курса студент должен знать и понимать назначение и возможности используемых средств и способов управления деловой организацией, находить на практике приемы совершенствования ее деятельности.

Задачи дисциплины «Менеджмент»:

1. раскрыть сущность явлений и процессов управления и привить студентам соответствующий понятийный аппарат;
2. сформировать соответствующее мировоззрение студента, позволяющее ему объективно оценивать ту или иную управленческую ситуацию и соответствующую ей концепцию управления экономической деятельностью;
3. дать знания, необходимые для осмысления процессов, происходящих в социально-экономической сфере общества;
4. сформировать навыки анализа, истолкования и описания управленческих процессов;
5. сформировать умение выносить аргументированные суждения по вопросам, связанным с управлением и принятием решений;
6. сформировать навык анализа альтернативных вариантов с целью принятия рациональных решений;
7. содействовать формированию общепрофессиональных компетенций, связанных со способностью научного анализа управленческих проблем и процессов профессиональной деятельности, умением использовать на практике базовые знания и методы менеджмента.

## 2. Содержание дисциплины

| № п/п | Наименование разделов / тем дисциплины                           |
|-------|--|
| 1.    | Тема 1. Сущность и содержание управления.                        |
| 1.    | Тема 2. Развитие науки управления.                               |
| 2.    | Тема 3. Принципы построения и функционирования систем управления |
| 3.    | Тема 4. Целевое начало в деятельности организации                |
| 4.    | Тема 5. Функции управления                                       |
| 5.    | Тема 6. Организационные структуры управления                     |

|  |   |
|--|---|
| 6.   | Тема 7. Механизмы управления.               |
| 7.   | Тема 8. Процессы управления                 |
| 8.   | Тема 9. Коммуникации в управлении           |
| 9.   | Тема 10. Власть и лидерство в управлении    |
| 10.  | Тема 11. Управление конфликтами и стрессами |
| 11.  | Тема 12. Цифровой менеджмент                |
| <b>Трудоемкость дисциплины составляет 3 з.е. / 108 часа.</b> |   |

**Форма контроля – зачет**

Составитель:

Канд. экон. наук, доцент, доцент      Т.П. Хохлова