



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Факультет Управления

Кафедра Менеджмент

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление по результатам

Образовательная программа

38.03.02 «Менеджмент»

Профиль подготовки

«Производственный менеджмент»

Уровень высшего образования

бакалавриат

Форма обучения

очная, заочная

Статус дисциплины: вариативная,

Махачкала 2020

Рабочая программа дисциплины «Управление по результатам» составлена в 2020 году в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02. Менеджмент (уровень бакалавриата) от 12 января 2016 г. № 7

Разработчик (и): кафедра «Менеджмент» к.э.н., доц. Гусейнов А.Г.

Рабочая программа дисциплины одобрена:

На заседании кафедры «Менеджмент» от «10» 03 2020 г., протокол №10

и.о.зав.кафедрой _____ Магомедбеков Г.У.

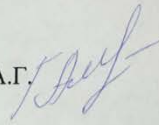
На заседании Методической комиссии факультета управления от «13» 03 2020 г., протокол №10

Председатель _____ Гашимова Л.Г.

Рабочая программа дисциплины согласована с учебно-методическим управлением от «23» 03. 2020г.

_____ Гасангаджиева А.Г.

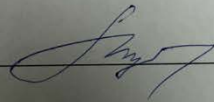
Рабочая программа дисциплины «Управление по результатам» составлена в 2020 году в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02. Менеджмент (уровень бакалавриата) от 12 января 2016 г. № 7

Разработчик (и): кафедра «Менеджмент» к.э.н., доц. Гусейнов А.Г. 

Рабочая программа дисциплины одобрена:

На заседании кафедры «Менеджмент» от «10» 03 2020 г., протокол №10

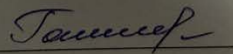
и.о.зав.кафедрой



Магомедбеков Г.У.

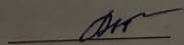
На заседании Методической комиссии факультета управления от «13» 03 2020 г., протокол №10

Председатель



Гашимова Л.Г.

Рабочая программа дисциплины согласована с учебно-методическим управлением от «23» 03. 2020г.



Гасангаджиева А.Г.

СОДЕРЖАНИЕ

1.Цели освоения дисциплины

2.Место дисциплины в структуре ОПОП бакалавриата

3.Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (перечень планируемых результатов обучения)

4. Объем, структура и содержание дисциплины.

5.Образовательные технологии

6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

7.2. Типовые контрольные задания

7.3. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Аннотация рабочей программы дисциплины

Дисциплина «Управление по результатам» входит в вариативную часть обязательных дисциплин программы бакалавриата по направлению 38.03.02 «Менеджмент»

Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой «Менеджмент»

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с проблемами, с которыми сталкивается современный менеджмент в связи с радикальными изменениями, происходящими в экономической, социальной, технологической сферах.

Дисциплина нацелена на формирование следующих компетенций выпускника: профессиональных – ОПК-2, ПК-3, ПК-5, ПК-14.

Преподавание дисциплины предусматривает проведение следующих видов учебных занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

Рабочая программа дисциплины предусматривает проведение следующих видов контроля: текущий контроль успеваемости в форме опросов, рефератов, дискуссий, тестов, решения задач и промежуточный контроль в форме экзамена

Объем дисциплины 2 зачетных единиц, в том числе 72 ч. в академических часах по видам учебных занятий

Форма обучения очная

Семес тр	Учебные занятия							Форма промежуточн ой аттестации
	в том числе							
	Контактная работа обучающихся с преподавателем							
	Все го	из них					СРС, в том числе экзамен	
Лекц ии		Лаборатор ные занятия	Практичес кие занятия	К С Р	консульта ции			
3	72	18		18			36	зачет

Форма обучения заочная

Семес тр	Учебные занятия							Форма промежуточн ой аттестации
	в том числе							
	Контактная работа обучающихся с преподавателем							
	Все го	из них					СРС, в том числе экзамен	
Лекц ии		Лаборатор ные занятия	Практичес кие занятия	К С Р	консульта ции			
3	72	6		4			62 (58+4)	зачет

1.Цели освоения дисциплины.

Целью освоения дисциплины является:

- ознакомление с генезисом управленческого подхода «Управление по результатам», его возможностями и ограничениями;
- формирование навыков применения в практической деятельности принципов и методов проектного управления и бюджетирования, ориентированного на результат;
- развитие навыков использования программно-целевых методов бюджетного планирования;
- ознакомление с планированием регламентации административной деятельности.

Задачи курса:

- сформировать у студентов фундаментальное представление об управленческом подходе «управление по результатам», его возможностях и ограничениях;
- сформировать навыки применения в практической деятельности принципы и методы проектного управления и бюджетирования, ориентированного на результат;
- развить навыки использования программно-целевых методов бюджетного планирования.

2.Место дисциплины в структуре ОПОП бакалавриата

Дисциплина «Управление по результатам» входит в вариативную часть обязательных дисциплин программы бакалавриата по направлению 38.03.02

«Менеджмент»

Данная дисциплина базируется на знаниях основ «Зарубежный опыт управления», «Деловые коммуникации».

Освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее для изучения дисциплин: «Управление изменениями», «Инновационный менеджмент»

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (перечень планируемых результатов обучения).

Компетенции	Формулировка компетенции из ФГОС ВО	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)
ОПК- 2	- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Знает: виды организационно-управленческих решений; методы разработки и принятия организационно-управленческих решений; основные законы, влияющие на достижение согласованности при принятии управленческого решения; виды ответственности за принимаемые организационно- управленческие решения. Умеет: решать выбирать оптимальное организационно- управленческое решение; анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации и определять ее влияние на принятие и реализацию организационно-управленческого решения; применять количественные и качественные методы разработки и принятия организационно-управленческих решений. Владеет: навыками применения методов разработки и принятия организационно-управленческих решений; способностью нести ответственность за принимаемые организационно- управленческие решения; технологией разработки и принятия организационно- управленческого решений
ПК-3	- владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Знает: соотношение между стратегической установкой, целями и задачами организаций социальной и производственной сферы; модели и методологию стратегического менеджмента организаций социальной и производственной сферы; методы стратегического анализа организаций социальной и производственной сферы; методы и технологии разработки стратегии организаций социальной и производственной сферы; виды стратегий, направленных на обеспечение конкурентоспособности организаций социальной и производственной сферы Умеет: анализировать и оценивать факторы внешней и внутренней среды организаций социальной и производственной сферы; выбирать и обосновывать стратегические направления развития организаций социальной и производственной сферы; разрабатывать стратегический план

		развития организаций социальной и производственной сферы; управлять группами влияния в организаций социальной и производственной сферы Владеет: методами анализа факторов внешней и внутренней среды организаций социальной и производственной сферы; методами внутренне- го анализа ресурсов организаций социальной и производственной сферы; методами разработки стратегии организаций социальной и производственной сферы; приемами и методами стратегического партнерства
ПК-5	- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Знает: виды функциональных стратегий компании; взаимосвязи между функциональными стратегиями компании; Умеет:принимать сбалансированные предпринимательские решения; осуществлять построение оптимальной структуры предпринимательской деятельности, основанной на взаимосвязи функциональных стратегий Владеет: Владеть: методами выбора предпринимательской идеи, основанными на анализе взаимосвязи функциональных стратегий; методами оценки эффективности предпринимательской деятельности..
ПК-14	- умением применять основные принципы и стандарты финансового учета управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета	Знает: основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации: методические подходы принятия решений на основе данных управленческого учета Умеет:использовать источники экономической, социальной, управленческой информации для управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета Владеет: навыками решения научных и экономических задач управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета

4. Объем, структура и содержание дисциплины.

4.1 Объем дисциплины составляет 2 зачетные, 72 академических часа.

4.2 Структура дисциплины.

Форма обучения очная

№ п/ п	Разделы и темы дисциплины	Семестр	Всего	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практически е занятия	Лабораторн ые занятия	Контроль самост. раб.		
	Модуль1.Место и роль системы управления по результатам								
	Тема 1. Основы дисциплины «Управление по результатам»	3	12	2	2			8	Опрос, оценка выступлений, защита реферата, проверка конспекта
	Тема 2. Становление и развитие системы управление по результатам	3	12	4	4			4	Опрос, оценка выступлений, защита реферата, проверка заданий
	Тема 3. Особенности управления по результатам	3	12	2	2			8	Опрос, оценка выступлений, защита реферата, проверка заданий
	Итого по 1 модулю		36	8	8			20	
	Модуль 2 Содержание системы управления по результатам								
	Тема 4.Система сбалансированных показателей в системе управления по результатам	3	12	4	4			4	Опрос, оценка выступлений, защита реферата, проверка конспекта
	Тема 5.Процесс разработки	3	12	4	4			4	Опрос, оценка

	стратегии								выступлений, защита реферата, проверка заданий
	Тема 6. Декомпозиция и построение дерева целей	3	12	2	2			8	Опрос, оценка выступлений, защита реферата, проверка заданий
	Итого по 2 модулю		36	10	10			16	
	Итого		72	18	18			36	

Форма обучения очная

№ п/ п	Разделы и темы дисциплины	Семестр	Всего	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Самостоятельная работа
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Контроль самост. раб.	
	Тема 1. Основы дисциплины «Управление по результатам»	3	36	4	2			30
	Тема 2. Становление и развитие системы управления по результатам	3	36	2	2			32
	Итого		72	6	4			62

4.3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).

4.3.1. Содержание лекционных занятий по дисциплине.

Модуль1.Место и роль системы управления по результатам

Тема1. Основы дисциплины «Управление по результатам»

Важнейшие элементы управленческого процесса. Сущность управления. Управленческие функции. Понятие и свойства системы. Классификация систем. Система управления. Субъект управления и его качества. Организация как объект управления. Формальный и неформальный аспекты организации. Цель управления. Законы управления. Принципы управления. Управленческие отношения. Управленческая деятельность. Управленческий труд.

Организационная культура. Сущность организационной культуры. Уровни организационной культуры (по Э.Шейну). Стиль управления (руководства). Классификация стилей управления (руководства). Виды и формы управления. Классификация методов управления.

Тема 2. Становления и развития системы управления по результатам

Зарождение основ управления по результатам (УПР). Основные задачи УПР на современном этапе. Основные этапы внедрения УПР. Зарождение концепции УПР. Традиционная коммерческая организация. Управление по отклонениям (Managementbyexception). Новый формат представления федерального бюджета. Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР). Система планирования – программирования – бюджетирования (СППБ). Порядок разработки СППБ. «Дерево целей». Недостатки СППБ. Новое государственное управление (НГУ) (NewPublicManagement (NPM). Элементы УПР в деятельности ОГВ. Итоги и перспективы НГУ.

Развитие методов ПЦУ и БОР. Система управления по целям (ManagementbyObjectives, (MBO). Взгляды П. Друкера. Взгляды Джона Хамбла. Критика МВО. Привлекательность МВО. Целеполагание в МВО. Совмещение МВО с бюджетированием. БНЦ как способ формирования бюджетных заявок ОГВ. Недостатки реализации БНЦ. Новый этап в развитии УПР..

Тема 3. Особенности управления по результатам

Организационный, региональный, государственный и наднациональный уровень. Влияние политических процессов и политики. Бюрократизация деятельности. Цель – социально-экономический эффект. Сложность количественных и качественных измерений результатов. Сложность в проецировании результатов. Сложность стратегического планирования

Модуль 2. Содержание системы управления по результатам

Тема 4. Система сбалансированных показателей в системе управления по результатам

Теоретические основы ССП. Новые подходы к оценке деятельности организации. Логика построения ССП. Цели применения ССП. Показатели, которыми оперирует ССП. Баланс групп показателей. ССП в государственном управлении. Ключевые процессы, управляемые ССП. Декомпозиция организационной стратегии в ССП. Основные проекции в ССП. Взаимосвязь проекций (перспектив) в ССП. Выгоды применения ССП. Трудности применения ССП. Технология разработки и внедрения ССП. Основные принципы ССП. Подготовка к разработке ССП. Разработка ССП. Каскадирование ССП. Контроль выполнения стратегии.

Тема 5.Процесс разработки стратегии

Понятие, цели и задачи стратегического управления. Понятие «стратегия». Компетенции субъекта стратегического управления. Содержание стратегического управления. Этапы стратегического управления.

Виды стратегий и особенности их реализации. Виды стратегий. Функциональные стратегии. SWOT-анализ. Внешние факторы. Внутренние факторы.

Стратегическое планирование в системе управления корпорацией. Стратегическое планирование. Виды стратегического планирования

Тема 6. Декомпозиция и построение дерева целей

Концепция управления по целям (ManagementbyObjectives (MBO). Основная идея МВО. Основные принципы МВО. Особенности концепции МВО. Этапы реализации концепции МВО. Плюсы и минусы концепции МВО. Целевые управленческие технологии.

Цель в управлении. Цель как явление. Требования «Правила - SMART-принцип». Целеполагание. Свойства цели. Иерархия целей. Обратное преобразование цели. Условия формирования цели. Ключевое слово.

4.3.2. Содержание практических занятий по дисциплине.

Модуль1.Место и роль системы управления по результатам

Тема1. Основы дисциплины «Управление по результатам»

1. Элементы управленческого процесса
2. Цель управления. Законы управления. Принципы управления. Управленческие отношения. Управленческая деятельность. Управленческий труд.
3. Организационная культура.

Литература 1,2,3,4

Тема 2. Становления и развития системы управления по результатам

1. Зарождение основ управления по результатам (УПР).
2. Основные задачи УПР на современном этапе.
3. Основные этапы внедрения УПР. Зарождение концепции УПР.
4. Литература 1,2,3,4

Тема 3. Особенности управления по результатам

1. Организационный, региональный, государственный и наднациональный уровень УПР.
2. Цель – социально-экономический эффект.
3. Сложность количественных и качественных измерений результатов.

Модуль 2. Содержание системы управления по результатам

Литература 1,2,3,4

Тема 4. Система сбалансированных показателей в системе управления по результатам

1. Теоретические основы ССП.
2. Показатели, которыми оперирует ССП. Баланс групп показателей. ССП в государственном управлении. Ключевые процессы, управляемые ССП.
3. Декомпозиция организационной стратегии в ССП. Основные проекции в ССП.
4. Технология разработки и внедрения ССП.
5. Литература 1,2,3,4

Тема 5. Процесс разработки стратегии

1. Понятие, цели и задачи стратегического управления.
2. Виды стратегий и особенности их реализации.
3. Стратегическое планирование.
4. Литература 1,2,3,4

Тема 6. Декомпозиция и построение дерева целей

1. Концепция управления по целям (ManagementbyObjectives (MBO)).
2. Этапы реализации концепции MBO.
3. Цель в управлении. Цель как явление.

Литература 1,2,3,4

5. Образовательные технологии

С целью формирования и развития профессиональных навыков, обучающихся в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки, предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий:

- во время лекционных занятий используется презентация с применением слайдов с графическим и табличным материалом, что повышает наглядность и информативность используемого теоретического материала;
- практические занятия предусматривают использование групповой формы обучения, которая позволяет студентам эффективно взаимодействовать в микрогруппах при обсуждении теоретического материала;
- использование кейс-метода (проблемно-ориентированного подхода), то есть анализ и обсуждение в микрогруппах конкретной деловой ситуации из практического опыта товароведной деятельности отечественных и зарубежных кампаний;
- использование тестов для контроля знаний во время текущих аттестаций и

промежуточной аттестации;

- подготовка рефератов и докладов по самостоятельной работе студентов и выступление с докладом перед аудиторией, что способствует формированию навыков устного выступления по изучаемой теме и активизирует познавательную активность студентов.

Предусмотрены также встречи с представителями предпринимательских структур, государственных и общественных организаций, мастер-классы специалистов.

6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

Возрастает значимость самостоятельной работы студентов в межсессионный период. Поэтому изучение курса «Управление по результатам» предусматривает работу с основной специальной литературой, дополнительной обзорного характера, а также выполнение домашних заданий.

В процессе изучения дисциплины «Управление по результатам» используются инновационные технологии обучения: технология критического мышления и обучение действием (практико-ориентированное обучение), имитационные тренинги, активные и интерактивные формы проведения занятий: подготовка доклада/реферата с презентацией по материалам исследования; деловая игра; метод case-study; разработка отдельных разделов бизнес-плана и полного бизнес-плана на основе актуальных исходных данных; решение практических задач; встречи со специалистами менеджмента, экономики и бизнес-планирования.

Активные интерактивные методы обучения развивают способность студентов к самостоятельному поиску и обработке информации, использованию имеющегося багажа профессиональных знаний, работы в команде, межличностной коммуникации, способствуют выявлению лидерских качеств. Ролевая игра и обсуждение результатов работы в малых группах способствуют формированию и развитию профессиональных компетенций обучающихся.

Задания для самостоятельной работы, их содержание и форма контроля приведены в форме таблицы.

Наименование тем	Содержание самостоятельной работы	Форма контроля
Модуль 1. Место и роль системы управления по результатам		
Тема 1. Основы дисциплины «Управление по результатам»	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Рассмотрение кейсов	Опрос, оценка выступлений, защита реферата.
Тема 2. Становление и развитие системы управления по результатам	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Решение тестов. Рассмотрение кейсов	Опрос, оценка выступлений, защита реферата. Проверка тестов, кейсов.
Тема 3. Особенности управления по результатам	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Решение тестов. Рассмотрение кейсов	Опрос, оценка выступлений, защита реферата. Проверка тестов, кейсов.
Модуль 2. Содержание системы управления по результатам		

Тема 4. Система сбалансированных показателей в системе управления по результатам	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Решение задач и тестов. Рассмотрение кейсов	Опрос, оценка выступлений, защита реферата. Проверка заданий, кейсов.
Тема 5. Процесс разработки стратегии	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Составление раздела бизнес плана	Опрос, оценка выступлений, защита реферата. Проверка заданий.
Тема 6. Декомпозиция и построение дерева целей	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Составление раздела бизнес плана	Опрос, оценка выступлений, защита реферата. Проверка заданий.

Тематика рефератов:

Изучение дисциплины «Управление по результатам» предполагает проведение лекций, семинарских и практических занятий, выполнение рефератов и самостоятельную работу студентов. Самостоятельная работа студентов по данной дисциплине заключается в изучении рекомендуемой литературы и нормативных актов, переданной на самостоятельное изучение, изучений примеров из практики, подготовке научных докладов, а также рефератов.

Выполнение реферата направлено на изучение студентами актуальных вопросов, связанных с разработкой коммуникационной политики предприятия, формирование у студентов навыков критического осмысления действительности и выработку на основе анализа самостоятельных управленческих решений.

Реферат - письменная аналитическая работа, предусмотренная учебным планом по одному из актуальных вопросов теории или практики в рамках учебной дисциплины.

Каждому студенту предоставляется право выбора темы реферата из рекомендованного кафедрой списка. При выборе темы необходимо учитывать наличие источниковой базы, начальные знания по теме, опыт практической работы, личный интерес к анализу избираемой проблемы. Определившись с темой, найти учебную, научную литературу, статьи в журналах. Прежде чем приступить к изложению материала, студент должен продумать план написания реферата, выработать строгую логику изложения, проработать аргументацию к основным теоретическим положениям, сформулировать возможные выводы по каждому разделу, чтобы в заключительной части текста можно было представить обобщенные выводы по теме, обеспечивающие смысловую завершенность исследования.

Реферат состоит из введения, основной части и заключения, а также списка использованной литературы. Как правило, во введении раскрывается актуальность темы, объект и предмет анализа, цель и задачи исследования проблемы. В основной части определяются ключевые понятия, их связи и отношения, формулируются основные положения, вытекающие из анализа научных источников, юридических и иных документов, материалов практики. В заключении подводятся итоги авторского исследования, делаются выводы, предлагаются практические рекомендации по исследуемой проблеме. Объем реферата - не более 15-20 страниц машинописного текста через 1,5 интервал.

1. Управление по результатам как самостоятельная функция труда.
2. Реализация системы управления по результатам

2. Реализация системы управления по результатам
 3. Реализация системы управления по результатам
 4. Реализация системы управления по результатам
 5. Реализация системы управления по результатам
 6. Современный взгляд на принципы управления по результатам.
 7. Системный подход в управлении - эмпирическая школа управления.
 8. Школа социальных систем.
 9. Новая (количественная) школа управления.
 10. Современные концепции УПР.
 11. Организационно-техническая концепция управления по результатам - развитие системных идей в России (Богданов А.А.).
 12. Организационно-техническая концепция управления - принцип физиологического оптимума О.А.Ерманского.
 13. Организационно-техническая концепция управления - концепция трудовых установок А.К. Гастева.
 14. Организационно-техническая концепция управления: «производственная трактовка» управленческих процессов Е.Ф. Розмирович.
 15. Социальная концепция управления - теория организационной деятельности П.М. Керженцева.
 16. Социально-трудовая концепция управления производством Витке Н.А.
 17. Теория «административной емкости» Ф.Р. Дунаевского.
 18. Формальные и неформальные группы в организации и их влияние на функционирование организации.
 19. Основы управления поведением неформальной группы.
 20. Власть и стили руководства.
 21. Природа и типы организационных конфликтов.
 22. Механизмы управления конфликтными ситуациями.
 23. Управление организационными изменениями и развитием: противодействие стрессовым ситуациям.
 24. Концепция социальной и правовой ответственности организации в обществе.
 25. Этические проблемы управления в современной организации, культура управления.
 26. Подходы и система критериев оценивания эффективности управления организацией.
 27. Эффективное управление ресурсами и системами организации.
 28. Система антикризисного менеджмента.
 29. Эффективность управления налоговой системой.
 30. Понятие и значение контроллинга в современной организации.
- 7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.**
- 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.**

Код компетенции и из ФГОС	Наименование компетенции из ФГОС ВО	Планируемые результаты обучения	Процедура освоения
---------------------------	-------------------------------------	---------------------------------	--------------------

ВО			
ОПК-2	- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Знает: виды организационно-управленческих решений; методы разработки и принятия организационно-управленческих решений; основные законы, влияющие на достижение согласованности при принятии управленческого решения; виды ответственности за принимаемые организационно-управленческие решения. Умеет: решать выбирать оптимальное организационно-управленческое решение; анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации и определять ее влияние на принятие и реализацию организационно-управленческого решения; применять количественные и качественные методы разработки и принятия организационно-управленческих решений. Владеет: навыками применения методов разработки и принятия организационно-управленческих решений; способностью нести ответственность за принимаемые организационно-управленческие решения; технологией разработки и принятия организационно-управленческого решений	Устный опрос, конспектирование законов, написание рефератов, тестирование
ПК-3	- владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Знает: соотношение между стратегической установкой, целями и задачами организаций социальной и производственной сферы; модели и методологию стратегического менеджмента организаций социальной и производственной сферы; методы стратегического анализа организаций социальной и производственной сферы; методы и технологии разработки стратегии организаций социальной и производственной сферы; виды стратегий, направленных на обеспечение конкурентоспособности организаций социальной и производственной Умеет: анализировать и оценивать факторы внешней и внутренней среды организаций социальной и производственной сферы; выбирать и обосновывать стратегические направления развития организаций социальной и производственной сферы; разрабатывать стратегический план развития организаций социальной и производственной сферы; управлять группами влияния в организациях социальной и производственной сферы Владеет: методами анализа факторов внешней и внутренней среды организаций социальной и производственной сферы; методами внутреннего анализа ресурсов организаций социальной и производственной сферы; методами разработки стратегии организаций социальной и производственной сферы; приемами и методами стратегического партнерства	Устный опрос, конспектирование законов, написание рефератов, тестирование
ПК-5	- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Знает: виды функциональных стратегий компании; взаимосвязи между функциональными стратегиями компании; Умеет: принимать сбалансированные предпринимательские решения; осуществлять построение оптимальной структуры предпринимательской деятельности, основанной на взаимосвязи функциональных стратегий Владеет: Владеть: методами выбора предпринимательской идеи, основанными на анализе взаимосвязи функциональных стратегий; методами оценки эффективности предпринимательской деятельности..	

ПК-14	- умением применять основные принципы и стандарты финансового учета управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета	Знает: основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации: методические подходы принятия решений на основе данных управленческого учета Умеет: использовать источники экономической, социальной, управленческой информации для управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета Владеет: навыками решения научных и экономических задач управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета	
--------------	--	---	--

7.2. Типовые контрольные задания

Текущий контроль успеваемости в форме опросов, рефератов, дискуссий, тестов, решения задач и промежуточный контроль в форме зачета.

Образец тестового задания по второму модулю

Вариант 1.

1. Укажите неправильный вариант подхода к пониманию менеджмента

- а) Менеджмент как искусство
- б) Менеджмент как отрасль знания
- в) Менеджмент как система
- г) Менеджмент - это процесс

2. Отличительная особенность науки управления это:

- а) Системная ориентация
- б) Абстрактное мышление
- в) Не использование моделей
- г) Использование метода системного анализа

3. К факторам эффективности менеджмента не относится:

- а) Степень достижения цели организации
- б) Степень удовлетворенности личных потребностей менеджера
- в) Выживание
- г) Производительность

4. Требования к менеджеру это:

- а) Знание большинства отраслей науки
- б) Умение так накричать на человека, чтобы он сразу же подчинился
- в) Умение выражать свои мысли четко и ясно
- г) Соблюдение обычаев и традиций данного общества

5. Чем объясняется необходимость моделирования:

- а) Без моделей абсолютно невозможно дать анализ изучаемому процессу
- б) Моделирование позволяет спрогнозировать будущее
- в) В жизни все взаимосвязано через определенные математические зависимости, поэтому моделирование неизбежно
- г) Построив модель можно дать 100% характеристику изучаемого объекта

6. К основным моделям менеджмента не относится:

- а) Теория игр

- б) Модель линейного программирования
- в) Модель экономического человека
- г) Модель управления запасами

7. Какому основному требованию должна соответствовать модель:

- а) Должна соблюдаться функциональная связь между факторами признаками
- б) Информация должна быть достоверна
- в) Модель должна быть уникальной
- г) Модель должна быть как можно простой

8. Какой из приемов не относится к школе научного управления?

- а) Отбор работников, соответствующих работе
- б) Обеспечение работников всеми ресурсами
- в) Отделение обдумывания работы от самой работы
- г) Акцентирование внимания на нематериальных потребностях работников

9. Согласно процессному подходу управление - это:

- а) Разработка целей и задач организации и путей их реализации
- б) Процесс, т.е. серия непрерывных действий, называемых функциями
- в) Целенаправленные действия на стимулирование персонала организации
- г) Реализация потребностей признания и самовыражения менеджера

Вариант 2.

10. Выберите наиболее правильный вариант последовательности функций процесса управления:

- а) Организация - планирование – контроль - мотивация
- б) Мотивация - контроль - организация - планирование
- в) Планирование – мотивация - организация - контроль
- г) Планирование - организация - мотивация - контроль

11. Укажите недостаток системного подхода к управлению

- а) Однозначно невозможно сказать открытая ли система или закрытая
- б) Не всегда можно определить наиболее важные элементы системы
- в) Системное мышление абстрагирует от объективной реальности
- в) Нельзя изменять часть системы, так как это приведет к разрушению данной системы

12. Какой из указанных шагов не относится к методологии ситуационного подхода к управлению?

- а) Руководитель должен пойти на риск, как это делали в похожих ситуациях
- б) Нужно проанализировать сильные и слабые стороны каждого подхода предвидеть последствия
- в) Необходимо уметь увязать приемы и конкретную ситуацию
- г) Необходимо правильно интерпретировать ситуацию

13. Основные переменные факторы внутренней среды организации:

- а) Цели, задачи, структура, технология, персонал
- б) Цели, структура, менталитет, технология продолжительность рабочего времени
- в) Цели, задачи, мотивы, заработная плата, рост по служебной лестнице
- г) Цели, структура, специализация, имидж, технология

14. Организация это

- а) Средство определения целей и задач
- б) Средство реализации целей и задач
- в) Средство достижения общественных потребностей

15. Задачи это

- а) Материализация целей до уровня, дающего возможность осуществить, что, когда и где должно быть сделано
- б) Это то, что вытекает из целей
- в) Это то, что распределяют между работниками, и это является основой целевого менеджмента
- г) Все перечисленные варианты верны

16. Технология - это:

- а) Способ соединения и сочетания результатов интеллектуального и физического труда
- б) Способ использования машин и механизмов вместо людей
- в) Любое средство преобразования исходных материалов для получения желаемой продукции и результата
- г) Совокупность производственных операций, направленных на реализацию производственных мощностей

17. Укажите один из подходов к социальной ответственности организаций перед обществом (в зависимости от понимания целей):

- а) Организация должна преследовать цель удовлетворения общественных потребностей
- б) Организация есть нечто больше, чем экономическая целостность. Она - часть сложного окружения, от которого и сама зависит
- в) Организация платит налоги, и это является проявлением ее социальной ответственности перед обществом
- г) Общество состоит из множества организаций, следовательно, часть системы должна быть ответственна перед всей системой

18. Какой из аргументов не «за» социальную ответственность организаций перед обществом:

- а) в более совершенном обществе легче работать
- б) в бизнесе есть свободные ресурсы, надо делиться с обществом
- в) каждая организация старается максимально эффективно использовать свои ресурсы и тем самым соблюдает интересы всего общества по максимальному использованию ограниченных ресурсов в условиях неограниченных потребностей
- г) организация есть часть общества и должна вести себя этично, даже если законы всего не предусмотрели

19. Какой из аргументов «против». Социальной ответственности организаций перед обществом является необоснованным:

- а) рост издержек перекладывается через рост цен на покупателя
- б) социальную ответственность трудно контролировать
- в) у бизнесменов нет свободного времени для решения каких-либо общественных проблем
- г) в организациях нет специалистов, умеющих решать общественные

проблемы

20. Коммуникации - это связующий процесс....:

- а) работников друг с другом и со средствами производства
- б) уровни управления
- в) организацию в единое целое
- г) персонал организации с технологией.

Контрольные вопросы к зачету для промежуточного контроля

1. Цели и задачи управления по результатам
2. Управление по результатам
3. Понятие «результат»
4. Внутренние и внешние факторы управления
5. Понятие «руководитель»
6. Ситуационный подход результативности
7. Системный подход
8. Контроль результатов
9. Виды контроля над результатами
10. Стратегическое планирование
11. Годовое планирование
12. Стратегии результативности
13. Понятие «служебная карьера»
14. Виды карьеры
15. Количественный подход к оценке эффективности управленческих решений
16. Качественный подход
17. Технология управления процессами
18. Социально-психологический фактор улучшения производительности персонала
19. Правовые аспекты управления по результатам

7.3. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценка за модуль определяется как сумма баллов за текущую и контрольную работу. Коэффициент весомости баллов, набранных за текущую и контрольную работу, составляет 0,5/0,5. Текущая работа включает оценку аудиторной и самостоятельной работы.

Оценка знаний студента на практическом занятии (аудиторная работа) производится по 100-балльной шкале. Оценка самостоятельной работы студента (написание эссе, подготовка доклада, выполнение домашней контрольной работы и др.) также осуществляется по 100-балльной шкале. Для определения среднего балла за

текущую работу суммируются баллы, полученные за аудиторную и самостоятельную работу, полученная сумма делится на количество полученных оценок.

Итоговый балл за текущую работу определяется как произведение среднего балла за текущую работу и коэффициента весомости.

Если студент пропустил занятие без уважительной причины, то это занятие оценивается в 0 баллов и учитывается при подсчете среднего балла за текущую работу. Если студент пропустил занятие по уважительной причине, подтвержденной документально, то преподаватель может принять у него отработку и поставить определенное количество баллов за занятие. Если преподаватель по тем или иным причинам не принимает отработку, то это занятие при делении суммарного балла не учитывается. Контрольная работа за модуль также оценивается по 100-балльной шкале. Итоговый балл за контрольную работу определяется как произведение баллов за контрольную работу и коэффициента весомости.

Критерии оценок аудиторной работы студентов по 100-балльной шкале:

«0 баллов» - студент не смог ответить ни на один из поставленных вопросов

«10-50 баллов» - обнаружено незнание большей части изучаемого материала, есть слабые знания по некоторым аспектам рассматриваемых вопросов

«51-65 баллов» - неполно раскрыто содержание материала, студент дает ответы на некоторые рассматриваемые вопросы, показывает общее понимание, но допускает ошибки

«66-85 баллов» - студент дает почти полные ответы на поставленные вопросы с небольшими проблемами в изложении. Делает самостоятельные выводы, имеет собственные суждения.

«86-90 баллов» - студент полно раскрыл содержание материала, на все поставленные вопросы готов дать абсолютно полные ответы, дополненные собственными суждениями, выводами. Студент подготовил и отвечает дополнительный материал по рассматриваемым вопросам.

Таблица перевода рейтингового балла в «5»-балльную шкалу

Итоговая сумма баллов по дисциплине по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
0-50	Незачтено
51-100	Зачтено

Например,

Оценки, полученные за **аудиторную работу** на практических занятиях, например, 55 баллов, 40 баллов, 60 баллов

Оценки, полученные за	самостоятельную	работу, например, за доклад
70 баллов		

Средний балл за текущую работу =

$$(55+40+60+70):4=56$$

Оценка за модуль = 28+33=61 балл

Итоговый балл за контрольную работу	с учетом коэффициента
весомости (коэффициент весомости равен 0,5): $65*0,5=33$	

Оценка, полученная за	контрольную работу , например, 65 баллов
-----------------------	---

Итоговый балл за текущую работу	с учетом коэффициента весомости
(коэффициент весомости равен 0,5): $56*0,5=28$	

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

а) основная литература:

1. Внедрение управления по результатам в деятельность органов государственной власти [Электронный ресурс] : промежуточные итоги и предложения по дальнейшему развитию / В.Н. Южаков [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дело, 2014. — 176 с. — 978-5-7749-0996-4. IPR books режим доступа <http://www.iprbookshop.ru/>
2. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2016. — 304 с. — 978-5-394-02404-7. режим доступа <http://www.iprbookshop.ru/>
3. Климович Л.К. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник / Л.К. Климович. — Электрон. текстовые данные. — Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2015. — 280 с. — 978-985-503-494-1. IPR booksрежим доступа <http://www.iprbookshop.ru/>
4. Егорова Т.И. Основы менеджмента [Электронный ресурс] / Т.И. Егорова. — Электрон. текстовые данные. — Москва, Ижевск: Регулярная и хаотическая динамика, Ижевский институт компьютерных исследований, 2005. — 136 с. — 5-93972-104-4. IPR booksрежим доступа <http://www.iprbookshop.ru/>

б) дополнительная литература:

1. Смолоник Г.Н. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Н. Смолоник. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 244 с. — 2227-8397. IPRbooksрежим доступа <http://www.iprbookshop.ru/>
2. Маслова Е.Л. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : практикум для бакалавров / Е.Л. Маслова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2015. — 160 с IPR booksрежим доступа <http://www.iprbookshop.ru/>
3. Семенов А.К. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков.— Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2015. — 491 с. — 978-5-394-01413-0.. IPR booksрежим доступа <http://www.iprbookshop.ru/>

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

1. eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]: электронная библиотека / Науч. электрон. б-ка. — Москва, 1999. — Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp> (дата обращения: 01.04.2017). — Яз. рус., англ.
2. Moodle [Электронный ресурс]: система виртуального обучения: [база данных] / Даг. гос. ун-т. — Махачкала, г. — Доступ из сети ДГУ или, после регистрации из сети ун-та, из любой точки, имеющей доступ в интернет. — URL: <http://moodle.dgu.ru/> (дата обращения: 22.03.2018).
3. Электронный каталог НБДГУ [Электронный ресурс]: база данных содержит сведения во всех видах лит. п. оступающих в фонд НБДГУ / Дагестанский гос. ун-т. — Махачкала, 2010. — Режим доступа: <http://elib.dgu.ru>, свободный (дата обращения: 21.03.2018).
4. Мировая цифровая библиотека / <http://wdl.org/ru/>
5. Публичная Электронная Библиотека / <http://lib.walla.ru/>
6. Российское образование. Федеральный портал. / <http://www.edu.ru/>
7. Русский гуманитарный интернет-университет / <http://www.i-u.ru/biblio/links.aspx?id=6>
8. Университетская библиотека / <http://www.biblioclub.ru/>
9. Электронная библиотека Российской государственной библиотеки / <http://www.rsl.ru/ru/s2/s101/>
10. Электронная библиотека учебников / <http://studentam.net/>
11. Электронная библиотека IQlib / <http://www.iqlib.ru/>
12. Lib.Ru: Библиотека Максима Мошкова / <http://lib.ru/>
13. Официальный сайт Президента Российской Федерации // www.kremlin.ru
14. Официальный сайт Министерства иностранных дел Российской Федерации // www.mid.ru
15. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации // www.economy.gov.ru

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

Основной целью лекционных занятий является изложение теоретических проблем дисциплины «Управление по результатам». Лекционные занятия проводятся в следующей форме: преподаватель в устной форме излагает тему, а студенты записывают ее основные положения. Помимо теоретических положений, преподаватель приводит практические примеры и статистический материал, которые позволяют лучше понять теоретическую сущность излагаемой проблемы. Лекционный материал по дисциплине «Управление по результатам» включает 4 тем, программа изучения которых приведена в Рабочей программе по дисциплине.

Для закрепления теоретических знаний по изучаемым проблемам на лекциях проводятся семинарские занятия. Тематика семинарских занятий приведена в тематическом плане Рабочей программы, там же указано количество часов по темам. На семинарских занятиях студенты выполняют следующие задания: тесты; решение задач; решение проблемных ситуаций и т.д. Для этого необходимо изучение литературных источников, законодательных актов, список которых приведен в Рабочей программе по дисциплине.

Для подготовки к лекционным занятиям студенты могут предварительно ознакомиться с материалами каждой из 4 тем, представленными в электронной образовательной среде Moodle. После лекции при подготовке к практическому занятию студенты должны углубленно изучить основные вопросы темы, используя для этого презентации, мультимедийный интерактивный учебник, материалы для чтения и другие рекомендованные источники. Для самостоятельной оценки качества освоения темы студенты выполняют тесты, размещенные в каждом блоке электронного курса.

Подготовка к экзамену предполагает изучение конспектов лекций, рекомендуемой литературы и других источников, повторение материалов практических занятий

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.

Для проведения индивидуальных консультаций может использоваться электронная почта. Разработан учебный курс на электронной платформе Moodle.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

На факультете управления Дагестанского государственного университета имеются аудитории, оборудованные интерактивными, мультимедийными досками, проекторами, что позволяет читать лекции в формате презентаций, разработанных с помощью пакета прикладных программ MS PowerPoint, Microsoft Office, Visual Studio 2017, Windows 10, Windows Server 2016, Visual Studio Enterprise 2017, Kaspersky System Center 10. Использовать наглядные, иллюстрированные материалы, обширную информацию в табличной и графической формах, видеолекции, а также электронные ресурсы сети Интернет.