



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 **38.03.04 – Менеджмент**
Направленность (профиль) программы
«Управление развитием бизнеса»

Уровень высшего образования:

Магистратура

Очная

Статус дисциплины: входит в часть ОПОП формируемую участниками образовательных
отношений.

Махачкала 2022

Рабочая программа дисциплины «Управление по результатам» составлена в 2022 году в соответствии с требованиями ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.03.04.Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. N 952».

Разработчик: Кафедра «Менеджмент»

Газимагомедов Р.К., к.э.н., доц.



Рабочая программа дисциплины одобрена:

на заседании кафедры «Менеджмент» от 17.06.2022 г., протокол № 10

Зав. кафедрой



Магомедбеков Г.У

на заседании Учебно-методическая комиссия факультета управления от 01.07.2022г. протокол № 10

Председатель



Гашимова Л.Г.

Рабочая программа дисциплины согласована с учебно - методическим

управлением 2.07.2022г.



(подпись)

Рабочая программа дисциплины «Управление по результатам» составлена в 2022 году в соответствии с требованиями ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.03.04.Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. N 952» .

Разработчик: Кафедра «Менеджмент»

Газимагомедов Р.К., к.э.н., доц.

Рабочая программа дисциплины одобрена:

на заседании кафедры «Менеджмент» от 17.06.2022 г., протокол № 10

Зав. кафедрой _____Магомедбеков Г.У

на заседании Учебно-методическая комиссия факультета управления от 01.07 2022г.
протокол № 10

Председатель _____ Гашимова Л.Г.

Рабочая программа дисциплины согласована с учебно - методическим

управлением 2.07.2022г. _____

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

1.Цели освоения дисциплины

2.Место дисциплины в структуре ОПОП магистратура

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. Типовые контрольные задания

7.2. 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 часть ОПОП формируемую участниками образовательных отношений. программы магистратура по направлению 38.03.04 «Менеджмент», направленность (профиль) «Управление развитие бизнесом».

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:

Универсальные УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

Общепрофессиональные ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Профессиональные ПК-1 способен управлять компанией, подразделением, группами (командами) сотрудников в целях завоевания отечественного и зарубежного рынка и удовлетворения потребностей населения в соответствующих видах отечественной продукции

Профессиональные ПК-7 Владеет методами стратегического анализа, обеспечивающих конкурентоспособность компании

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	из них	СРС, в	

	го	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	КСР	консультации	том числе экзамен	
2	72	8		12			52	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.

Целью изучения дисциплины «Управление по результатам» является:

- воспитание у студентов чувства ответственности, закладка нравственных, эстетических норм поведения в обществе и коллективе, формирование патриотических взглядов, мотивов социального поведения и действий, финансово-экономического мировоззрения, способностей придерживаться законов и норм поведения, принятых в обществе и в своей профессиональной среде;
- подготовка специалистов, обладающих знаниями и навыками в области социологии и психологии управления.

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 магистратура

Дисциплина «Управление по результатам» входит в часть ОПОП формируемую участниками образовательных отношений. программы магистратура по направлению 38.03.04 «Менеджмент», направленность (профиль) «Управление развитие бизнесом».

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).

Универсальные УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

Общепрофессиональные ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

Профессиональные ПК-1 способен управлять компанией, подразделением, группами (командами) сотрудников в целях завоевания отечественного и зарубежного рынка и удовлетворения потребностей населения в соответствующих видах отечественной продукции

Профессиональные ПК-7 Владеет методами стратегического анализа, обеспечивающих конкурентоспособность компании

Код компетенции из ФГОС ВО	Код и наименование индикатора достижения компетенций (в соответствии с ОПОП)	Планируемые результаты обучения	Процедура освоения
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК – 2.1. Определяет этапы реализации проекта, круг задач в рамках поставленной цели и связи между ними УК – 2.2. Предлагает способы реализации проекта и решения поставленных задач, формулирует ожидаемые результаты, оценивает предложенные варианты с точки зрения соответствия цели проекта УК – 2.3. Планирует реализацию этапов проекта в зоне своей ответственности с учетом имеющихся ресурсов, ограничений, действующих правовых норм	Знает: виды ресурсов и ограничений, основные методы оценки разных способов решения профессиональных задач. Умеет: проводить анализ поставленной цели и формулировать задачи, необходимые для ее достижения ,анализировать альтернативные варианты Владеет: методиками разработки цели и задач проекта, Методами оценки потребности в ресурсах, продолжительности.	Устный опрос, письменный опрос
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК 3.1 Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления. ОПК 3.2. На основе анализа результатов проблемных ситуаций. организации выявляет и формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их с учетом достижения	Знает:– основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений. Умеет:обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения; – оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих	Устный опрос, письменный опрос

	экономической, социальной и экологической эффективности. ОПК 3.3.Оценивает ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, применяя современный компьютерный инструментарий.	решений; – проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений. Владеет:разработкой организационно-управленческих решений; –ожидаемыми результатами предлагаемых организационно-управленческих решений; –оценкой организационных и социальных последствий принятых решений	
ПК-1 способен управлять компанией, подразделением, группами (командами) сотрудников в целях завоевания отечественного и зарубежного рынка и удовлетворения потребностей населения в соответствующих видах отечественной продукции	ПК-1.1. - Осуществляет клиентоориентированное стратегическое и тактическое управление конфигурациями промышленной продукции ПК-1.2. - Владеет методами повышения эффективности деятельности компании по таким показателям как рост объемов сбыта продукции и увеличение прибыли, качества и конкурентоспособности производимой продукции.	Знает: правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности. Умеет: – Осуществлять регулярный контроль за ходом производства и других видов основной деятельности компании, принятие мер по предупреждению и устранению проблемных ситуаций в производственных процессах Владеет: методами повышения эффективности деятельности компании по таким показателям	Устный опрос, письменный опрос

		как рост объемов сбыта продукции и увеличение прибыли, качества и конкурентоспособность и производимой продукции	
ПК-7 Владеет методами стратегического анализа, обеспечивающих конкурентоспособность компании персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала в соответствии со стратегическими и тактическими планами компании	ПК-7.1. – Проводит анализ отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, определяет потребности рынка в новой и модернизированной продукции Знает: конкурентов, производящих продукты-заменители, оценивает уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка Умеет: Проводить анализ отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, определяет потребности рынка в новой и модернизированной продукции Владеет: методами стратегического анализа, обеспечивающих конкурентоспособность компании современный стратегический анализ, маркетинговая логистика,, экономическая политика в промышленности , управление по результатам ПК-7.2.- Изучает конкурентов,	Знает: конкурентов, производящих продукты-заменители, оценивает уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка Умеет: Проводить анализ отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, определяет потребности рынка в новой и модернизированной продукции Владеет: методами стратегического анализа, обеспечивающих конкурентоспособность компании	Устный опрос, письменный опрос

	производящих продукты заменители, оценивает уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка ПК-7.3. Подготавливает предложения по конкретным направлениям изучения рынка для определения перспектив развития компании,		
--	--	--	--

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»	2	12	2	2			8	Опрос, оценка выступлений, защита реферата, проверка конспекта
	Тема 2. Становление и развитие системы Управление по результатам	2	12	2	2			8	Опрос, оценка выступлений, защита реферата, проверка заданий
	Тема 3. Особенности управления по	2	12		2			10	Опрос, оценка выступлений, защита

	результатам								реферата, проверка заданий
	Итого по 1 модулю		36	4	6			26	
	Модуль 2 Содержание системы управления по результатам								
	Тема 4. Система сбалансированных показателей в системе управления по результатам	2	12	2	2			8	Опрос, оценка выступлений, защита реферата, проверка конспекта
	Тема 5. Процесс разработки стратегии	2	12	2	2			8	Опрос, оценка выступлений, защита реферата, проверка заданий
	Тема 6. Декомпозиция и построение дерева целей	2	12		2			10	Опрос, оценка выступлений, защита реферата, проверка заданий
	Итого по 2 модулю		36	4	6			26	
	Итого		72	8	12			52	

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, (МВО). 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 (МВО). 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.

Модуль 1. Место и роль системы управления по результатам

Тема 1. 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 (Management by Objectives (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.

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

Занятия, проводимые в интерактивной форме:

Методы	Лекции (час)	Практические /семинарские Занятия (час)	Всего
Работа в команде	2	2	4
«Мозговой штурм» (атака)	2	2	4
Работа в группах	2	2	4
Выступление в роли обучающего	2	2	4
Итого интерактивных занятий	8	8	16

Использование технологий, развивающих навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества (чтение интерактивных лекций, проведение групповых дискуссий и проектов, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода и имитационных моделей, проведение ролевых игр, тренингов и других технологий), преподавание дисциплин в форме авторских курсов по программам, составленным на основе результатов исследований научных школ вуза, учитывающих региональную и профессиональную специфику при условии реализации содержания образования и формировании компетенций выпускника, определяемых настоящим ФГОС.

Вузовская лекция должна выполнять не только информационную функцию, но также и мотивационную, воспитательную и обучающую.

Информационная функция лекции предполагает передачу необходимой информации по теме, которая должна стать основой для дальнейшей самостоятельной работы студента.

Мотивационная функция должна заключаться в стимулировании интереса студентов к науке. На лекции необходимо заинтересовывать, озадачить студентов с целью выработки у них желания дальнейшего изучения той или иной экономической проблемы.

Воспитательная функция ориентирована на формирование у молодого поколения чувства ответственности, закладку нравственных, эстетических норм поведения в

обществе и коллективе, формирование патриотических взглядов, мотивов социального поведения и действий, финансово-экономического мировоззрения.

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 Управление 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 Управление 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 Управление 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.

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.

7.1. 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

Тематика рефератов

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.

7.2. 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 по дисциплине в «зачтено»
или «не зачтено»

Итоговая сумма баллов по дисциплине по 100-балльной шкале	Оценка по дисциплине
0-50	Не зачтено
51-100	Зачтено

Критерии оценки реферата.

Изложенное понимание реферата как целостного авторского текста определяет критерии его оценки: новизна текста; обоснованность выбора источника; степень раскрытия сущности вопроса; соблюдения требований к оформлению.

Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт.

Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме реферата; б) соответствие содержания теме и плану реферата; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).

Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму реферата.

Рецензент должен чётко сформулировать замечание и вопросы, желательно со ссылками на работу (можно на конкретные страницы работы), на исследования и фактические данные, которые не учёл автор.

Рецензент может также указать: обращался ли учащийся к теме ранее (рефераты, письменные работы, творческие работы, олимпиадные работы и пр.) и есть ли какие-либо предварительные результаты; как выпускник вёл работу (план, промежуточные этапы, консультация, доработка и переработка написанного или отсутствие чёткого плана, отказ от рекомендаций руководителя).

В конце рецензии руководитель и консультант, учитывая сказанное, определяют оценку. Рецензент сообщает замечание и вопросы учащемуся за несколько дней до защиты.

Учащийся представляет реферат на рецензию не позднее чем за неделю до экзамена. Рецензентом является научный руководитель. Опыт показывает, что целесообразно ознакомить ученика с рецензией за несколько дней до защиты. Оппонентов назначает председатель аттестационной комиссии по предложению научного руководителя. Аттестационная комиссия на экзамене знакомится с рецензией на представленную работу и выставляет оценку после защиты реферата. Для устного выступления ученику достаточно 10-20 минут (примерно столько времени отвечает по билетам на экзамене).

Оценка 86-100 ставится, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка 66-85 – основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка 51-65 – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

Оценка 1-50 – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Оценка 0 – реферат выпускником не представлен.

Критерии оценки самостоятельной работы студентов (заданий, выступлений, кейсов)

Оценка 86-100 ставится тогда, когда:

- Студент свободно применяет знания на практике;
- Не допускает ошибок в воспроизведении изученного материала;
- Студент выделяет главные положения в изученном материале и не затрудняется в ответах на видоизмененные вопросы;
- Студент усваивает весь объем программного материала;
- Материал оформлен аккуратно в соответствии с требованиями;

Оценка 66-85 ставится тогда когда: • Студент знает весь изученный материал; • Отвечает без особых затруднений на вопросы преподавателя; • Студент умеет применять полученные знания на практике; • В условных ответах не допускает серьезных ошибок, легко устраняет определенные неточности с помощью дополнительных вопросов преподавателя; • Материал оформлен недостаточно аккуратно и в соответствии с требованиями; 19 Оценка

Оценка 51-65 ставится тогда когда: • Студент обнаруживает освоение основного материала, но испытывает затруднения при его самостоятельном воспроизведении и требует дополнительных дополняющих вопросов преподавателя; • Предпочитает отвечать на вопросы воспроизводящего характера и испытывает затруднения при ответах на воспроизводящие вопросы; • Материал оформлен не аккуратно или не в соответствии с требованиями;

Оценка 1-50 ставится тогда когда: • У студента имеются отдельные представления об изучаемом материале, но все, же большая часть не усвоена; • Материал оформлен не в соответствии с требованиями.

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

а) сайт курса Образовательный портал ДГУ на платформе системы виртуального обучения <http://distant.dgu.ru/ViewTeacher/AddModule>

б) 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 books режим 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 books режим доступа <http://www.iprbookshop.ru/>

в) дополнительная литература:

1. Смоловик Г.Н. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Н. Смоловик. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 244 с. — 2227-8397. IPR books режим 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 books режим 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 о всех видах лит. поступающих 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.