Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Московский областной филиал

Факультет экономики и менеджмента
(наименование факультета)

УТВЕРЖДЕНО
Директор филиала
Арсенян А.З.

Электронная подпись

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Проектный менеджмент
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ реализуемой с применением электронного (онлайн) курса

Б1.О.08 Общий менеджмент
(код и наименование РПД)

бакалавр
(уровень образования)
по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»
(код, наименование направления подготовки)

очная
(форма (формы) обучения)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7EA87949AEF3929182CB76EC6B77ADA6
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 03.02.2026 до 29.04.2027

Год набора – 2023 г.

Красногорск, 2022 г.

Авторы – составители:

_канд.психол.наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента Выпряжкина И.Б.
доктор филос.наук, доцент, профессор кафедры менеджмента Понуждаев Э.А._
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой:
канд.психол.наук, доцент, Выпряжкина И.Б.
(ученое звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О.)*

Рабочая программа дисциплины «*Общий менеджмент»* рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента
(наименование структурного подразделения)

Протокол от «01» августа 2022 г. № 08.

Внесены изменения, одобрены на заседании кафедры менеджмента

Протокол от «15» апреля 2026 г. № 08.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы..... **Ошибка! Закладка не определена.**

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**Ошибка! Закладка не определена.**

3. Содержание и структура дисциплины..... **Ошибка! Закладка не определена.**

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине..... 7

5. Методические материалы для освоения дисциплины..... 48

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» ……54

6.1. Основная литература..... 54

6.2. Дополнительная литература..... 54

6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация..... 55

6.4. Интернет-ресурсы..... 55

6.5. Иные источники..... 55

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....55

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Общий менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории	ОПК ОС-1/1	Самостоятельно формулирует выводы на основе решения задач, требующих знаний экономической и управленческой теории
ОПК ОС-3	Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия	ОПК ОС-3/1	Выбирает методы принятия решений, адекватные поставленным задачам; оценивает последствия принятых решений и их социальную значимость

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ/трудовые /профессиональные действия/ [1]	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Владение современными методами управления в организации	ОПК ОС-1	*на уровне знаний:* - об основных понятиях курса: менеджмент как особый вид управления, функции менеджмента, методы управления, организацион ные структуры, уравленческие решения, организационная культура. - об основных методах принятия решений, реализации функций менеджмента - об определении эффективности управленческой деятельности
		на уровне умений: - планировать и осуществлять мероприятия, - распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия, - осуществлять контроль; -принимать эффективные решения.
		На уровне навыков: - практическое владение методами реализации основных управленческих функций; - использования методов решения типовых организационо-управленческих задач - анализа эффективности принятых управленческих решений - анализа внешней и внутренней среды предприятия; - организации выполнения стратегических, тактических и оперативных планов.

[1] Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами» утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 16.04.2018 № 239н, регистрационный номер 51016. Уровень квалификации – 6 (бакалавриат).

-Подготовка инвестиционного проекта/ Разработка инвестиционного проекта; Проведение аналитического этапа экспертизы инвестиционного проекта; Формирование экспертного заключения о возможности реализации инвестиционного проекта	ОПК ОС-3	*на уровне знаний:* - об основных понятиях курса: менеджмент как особый вид управления, функции менеджмента, методы управления, организацион ные структуры, уравленческие решения, организационная культура. - об основных методах принятия решений, реализации функций менеджмента - об определении эффективности управленческой деятельности
		на уровне умений: - планировать и осуществлять мероприятия, - распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия, - осуществлять контроль; -принимать эффективные решения.
		На уровне навыков: - практическое владение методами реализации основных управленческих функций; - использования методов решения типовых организационо-управленческих задач - анализа эффективности принятых управленческих решений - анализа внешней и внутренней среды предприятия; - организации выполнения стратегических, тактических и оперативных планов.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.О.08 «Общий менеджмент» изучается на 1 курсе, во 2 семестре и общая трудоемкость составляет 3 зачетные единицы.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области психологии, социологии, истории управленческой мысли, а также на приобретенные ранее умения и навыки применения методов исследования, подбора психодиагностических методик, исследования организационных проблем.

Дисциплина реализуется после изучения философии, истории управленческой мысли, психологии, социологии.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины , час.**											
		Всего	**Семестр (триместр)**										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Очная форма обучения													
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:				***42***									
лекционного типа (Л)				***20***									
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)													
практического (семинарского) типа (ПЗ)				***20***									
консультации (Конс)				***2***									
Самостоятельная работа обучающихся (СР)				***30***									
Промежуточная аттестация	**форма**			***Экз***									
	час.			***36***									
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***108/3***		***108/3***									

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины
Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости[4], промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	Конс		
Очная форма обучения								
Тема 1	Менеджмент: сущность, функции, этапы развития	16	2		2		12	Т
Тема 2	Внешние факторы, изменяющие менеджмент	6	2		2		2	Т, КР
Тема 3	Менеджмент в организациях	6	2		2		2	О, Т
Тема 4	Менеджмент бизнес процессов	6	2		2		2	Т, З
Тема 5	Коммуникации	6	2		2		2	Э
Тема 6	Человеческий и организационный потенциал	6	2		2		2	Т, З
Тема 7	Обучающаяся организация. Культура организации	6	2		2		2	Э
Тема 8	Лидерство	6	2		2		2	Т
Тема 9	Управление изменениями. Инновационный менеджмент	6	2		2		2	З, Т
Тема 10	Управление знаниями	6	2		2		2	З
	Консультация	2				2		
Промежуточная аттестация		36				36		Экз
Всего:		**108**	**20**		**20**	**38**	**30**	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), эссе (Э), дискуссия (Д), задание (З) и др.

Содержание дисциплины

Тема 1. Менеджмент: сущность, функции, этапы развития

Сущность менеджмента. Междисциплинарный подход. Управление и менеджмент. Модели менеджмента: иерархическая, экономическая, новая. Рационалистическая, поведенческая и системная парадигмы в менеджменте. Нацеленность на адаптацию в меняющейся среде. Функции менеджмента: прогнозирование и планирование, организация и координация, стимулирование и мотивация, контроль, коммуникация и обучение. Основные этапы развития практики и теории менеджмента.

Тема 2.Внешние факторы, изменяющие менеджмент

Первичный, вторичный и третичный секторы производства. Модель Фишера-Кларка. Постиндустриальные тенденции развития производства и их проявления на макро и микроуровне. Глобализация, цифровая экономика и их влияние на менеджмент. Среда VUCA и современные тенденции развития менеджмента. Гибкость как императив современного менеджмента. Необходимость Agile революции.

Тема 3. Менеджмент в организациях.

Виды организационных структур управления. Организационные формы бизнеса: тенденции развития. Полномочия и ответственность. Иерархия и горизонтальные связи. Сущность, принципы, современные тенденции развития контроля. Мониторинг и бенчмаркинг. Прогнозирование и планирование. Стратегическое и тактическое планирование. Участники стратегического планирования. Миссия и цели организации. Стратегический анализ. Специфика менеджмента в крупных, средних и малых организациях. Менеджмент в молодых организациях. Корпоративное управление: роль

Совета директоров в отношениях собственников и менеджеров. Децентрализация и аутсорсинг.

Тема 4. Менеджмент бизнес процессов.

Кайдзен, непрерывное совершенствование (Continiuous Improvement). Реинжиниринг и функционально-стоимостной анализ. Всеобщее управление качеством. Управление цепями поставок. Управление продажами. Управление проектами. Оценка эффективности управляемых систем. Сущность эффективности и результативности. Соотношение русскоязычных и англоязычных терминов. Показатели эффективности. Сбалансированная система показателей.

Тема 5. Коммуникации.

Коммуникативная компетентность личности и организации. Средства и каналы коммуникации в менеджменте. Внутрифирменная система коммуникации. Пиар и связи с государственными структурами. Новые средства коммуникации. Социальные сети в бизнесе. Дефекты коммуникации.

Тема 6. Человеческий и организационный потенциал.

Индивидуальный и коллективный человеческий потенциал. Пути развития человеческого потенциала. Модели мотивации. Требования и подходы к материальному и моральному стимулированию. Сущность команды. Факторы формирования успешной команды. Предпосылки формирования управленческих команд. Формирование эмоционального потенциала управления. Ключевые компетенции современного работника: коммуникативные навыки, эмоциональный интеллект, навыки командной работы, обучаемость, приверженность и лояльность. Развитие когнитивных, функциональных, психологических, этических компетенций.

Тема 7. Обучающаяся организация.

Культура организации. Обучающаяся организация, ее критерии и свойства. Обучение и подготовка кадров в организации. Ротация и ретриты. Обучение организации. Корпоративные университеты. Менторство и наставничество. Обучение в течение всей жизни. Сущность организационной культуры. Типы и особенности организационной культуры. Управление по ценностям. Корпоративная социальная ответственность. Этика бизнеса и проблема устойчивого развития (sustainable development).

Тема 8. Лидерство.

Сущность лидерства. Основные стили лидерства. Модель ситуационного лидерства Херси-Бланшара. Факторы успешного лидерства.

Тема 9. Управление изменениями. Инновационный менеджмент.

Изменения внешние и внутренние. Гибкость и адаптивность. Сущность и виды изменений. Непрерывные и прорывные инновации. Технологические и управленческие инновации. Открытые инновации. Краудсорсинг. Инновации в менеджменте. Скорость и эффективность изменений как фактор конкурентоспособности.

Тема 10. Управление знаниями.

Что такое знания. Явные и неявные, индивидуальные и коллективные знания. Направления развития управления знаниями. Информационные системы управления: ERP, CRM, BI. Системы внутрифирменной коммуникации. Использование социальных сетей в менеджменте.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

В ходе реализации дисциплины Б1.О.08 Общий менеджмент используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема 1	Менеджмент: сущность, функции, этапы развития	Т
Тема 2	Внешние факторы, изменяющие менеджмент	Т, КР
Тема 3	Менеджмент в организациях	О, Т

Тема 4	Менеджмент бизнес процессов	Т, З
Тема 5	Коммуникации	Э
Тема 6	Человеческий и организационный потенциал	Т, З
Тема 7	Обучающаяся организация. Культура организации	Э
Тема 8	Лидерство	Т
Тема 9	Управление изменениями. Инновационный менеджмент	З, Т
Тема 10	Управление знаниями	З

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Темы 1-10	- при проведении занятий лекционного типа: выборочный экспресс-опрос студентов по пройденной теме; - при проведении семинарских занятий: устный опрос по теме занятия, оценка содержания и методики публичных выступлений студентов; - контроль степени освоения отдельных тем курса: тестирование.

Экзамен проводится с применением следующих средств: устно по билетам, в которых теоретический вопрос, тестовое задание, практикоориентированное задание.

Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1. Задания в тестовой форме по темам:

Тест к теме 1

1. Современные ученые датируют первую управленческую революцию

1. III тыс. до н.э.
2. серединой II тыс. до н.э.
3. серединой I тыс. до н.э.
4. 1640 – 1870 гг.
5. первой половиной XX в.

2. Современные ученые датируют вторую управленческую революцию

1. III тыс. до н.э.
2. серединой II тыс. до н.э.
3. серединой I тыс. до н.э.
4. 1640 – 1870 гг.
5. первой половиной XX в.

3. Современные ученые датируют третью управленческую революцию

1. III тыс. до н.э.
2. серединой II тыс. до н.э.
3. серединой I тыс. до н.э.
4. 1640 – 1870 гг.
5. первой половиной XX в.

4. Современные ученые датируют четвертую управленческую революцию

1. III тыс. до н.э.
2. серединой II тыс. до н.э.
3. серединой I тыс. до н.э.
4. 1640 – 1870 гг.

5. первой половине XX в.

5. Современные ученые датируют пятую управленческую революцию

1. III тыс. до н.э.
2. серединой II тыс. до н.э.
3. серединой I тыс. до н.э.
4. 1640 – 1870 гг.
5. первой половиной XX в.

6. «Кодекс Хаммурапи» связан с именем и государственной деятельностью легендарного правителя

1. Вавилона
2. Египта
3. Индии
4. Китая
5. Монголии

7. Одним из отцов-основателей школы научного управления принято считать

1. американца Ф. Тейлора
2. немца М. Вебера
3. россиянина П. Столыпина
4. француза А. Файоля

8. Фредерик Тейлор вошел в историю менеджмента как представитель школы

1. административного управления
2. идеальной бюрократии
3. научного управления
4. человеческих отношений

9. Анри Файоль вошел в историю менеджмента как представитель школы

1. административного управления
2. идеальной бюрократии
3. научного управления
4. человеческих отношений

10. Элтон Мэйо вошел в историю менеджмента как представитель школы

1. административного управления
2. идеальной бюрократии
3. научного управления
4. человеческих отношений

11. Макс Вебер вошел в историю менеджмента как родоначальник теории

1. административного управления
2. идеальной бюрократии
3. научного управления
4. человеческих отношений

12. По версии А. Файоля основными функциями управления являются

1. адаптация, мотивация, упражнение (тренировка), поощрение, наказание
2. предвидение, организация, распорядительство, координация, контроль
3. планирование, организация, стимулирование, лидерство, контроль
4. социализация, обучение, воспитание, ротация, диверсификация

13. Термины «менеджер», «менеджмент», «менеджеризм» употреблялись в СССР для обозначения управленческих процессов в

1. глобальном (мировом) масштабе
2. капиталистических странах
3. социалистических странах
4. развивающихся странах

14. Выдающийся итальянский мыслитель эпохи Возрождения Никколо Макиавелли является автором научного труда под названием

1. «Государство»
2. «Государь»
3. «О государстве»
4. «Гардарики»

Тест к теме 2

15. Важнейшим элементом управленческого процесса считается:

1. целеполагание
2. организация
3. воздействие

16. Сущностью управления считается:

1. воздействия субъекта управления на объект управления
2. процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных результатов
3. регулирующее воздействие людей на собственную общественную, коллективную, групповую жизнедеятельность

17. Под субъектом управления понимается:

1. физическое лицо
2. юридическое лицо
3. физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие.

18. Если субъектом управления выступает государство, то речь идет о:

1. менеджменте.
2. государственном управлении
3. местном самоуправлении

19. Объектами управления могут выступать:

1. физические лица и социально-экономические системы
2. физические и юридические лица, социально-экономические системы, предприятия…
3. юридические лица и социально-экономические процессы

20. Элементами управленческой деятельности являются:

1. трудовой процесс
2. результат труда
3. предмет труда, средство труда и сам труд, а также его результат

21. Практика управления возникла:

1. вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена
2. в XIX веке, в процессе индустриализации, развития капитализма

3. как результат внедрения Ф. Тейлором концепции научного управления

22. К частным функциям управления относятся:

1. организация работ по планированию и прогнозированию, техническая подготовка и организация производства, оперативное управление производством, организация работы с кадрами, материально-техническое снабжение, экономический анализ
2. организация и координация
3. предварительное и заключительное управление

23. Исследования неформальных групп было начато:

1. Тейлором
2. Элтоном Мэйо
3. Файолем

24. Основателем теории «системного подхода» считается:

1. Г. Спенсер
2. А.А. Богданов
3. Л.фон Берталанфи

25. Основателем теории «структурно-функционального анализа» является:

1. Б. Малиновский
2. Э. Дюркгейм
3. Т. Парсонс

26. Новая парадигма управления это:

1. отказ от управленческого рационализма классических школ, понимание человека как ключевого и неисчерпаемого ресурса организации
2. стремление к увеличению управленческого контроля за всеми переменными производства
3. необходимость использования количественных подходов к принятию управленческих решений, системного и ситуационного подходов, разработки стратегического планирования

27. Термины «управление» и «менеджмент» являются по своему значению

1. тождественными, взаимозаменяемыми
2. нетождественными
3. взаимосвязанными, но не тождественными

28. Принципы менеджмента – это

1. руководящие правила осуществления управленческой деятельности
2. относительно самостоятельные виды управленческой деятельности
3. управленческие проблемы, повседневно решаемые менеджерами всех уровней
4. условия и ресурсы, влияющие на достижение управленческих целей

Тест к теме 3

29. Функции менеджмента – это

1. руководящие правила осуществления управленческой деятельности
2. относительно самостоятельные виды управленческой деятельности
3. управленческие проблемы, повседневно решаемые менеджерами всех уровней
4. условия и ресурсы, влияющие на достижение управленческих целей

30. Задачи менеджмента – это

1. руководящие правила осуществления управленческой деятельности
2. относительно самостоятельные виды управленческой деятельности
3. управленческие проблемы, повседневно решаемые менеджерами всех уровней
4. условия и ресурсы, влияющие на достижение управленческих целей

31. Факторы менеджмента – это

1. руководящие правила осуществления управленческой деятельности
2. относительно самостоятельные виды управленческой деятельности
3. управленческие проблемы, повседневно решаемые менеджерами всех уровней
4. условия и ресурсы, влияющие на достижение управленческих целей

32. Планирование это:

1. процесс развития всей организации
2. непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений,
3. процесс определения достижения сроков реализации, распределения ресурсов

33. Организация как функция управления нацелена на:

1. Претворение намеченных планов в жизнь
2. достижение сроков реализации
3. распределение ресурсов

34. Мотивация это:

1. воздействия субъекта управления на объект управления
2. процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и/или целей организации.
3. процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных результатов

35. Контроль это:

1. проведение необходимых корректирующих мер
2. измерение полученных результатов
3. процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

36. Прогнозирование – это:

1. предвидение хода экономического развития на предстоящий период для конкретной организации
2. непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития всей организации
3. процесс определения достижения сроков реализации и распределения ресурсов

37. План это:

1 результат процесса планирования
2. основа деятельности организации любой формы собственности и размеров, содержащий указания, кому, какую задачу и в какое время решать, какие ресурсы нужно выделить на решение каждой задачи.
3. система взаимосвязанных документов

38. Планы различаются по:

1. составу решаемых задач
2. методами выполнения плановых расчетов
3. целям, предмету, уровню, содержанию, периодам планирования

39. Ресурсное планирование включает:

1. расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации менеджменте.
2. объем работ, загрузку подразделений и исполнителей, построение календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам и всей совокупности планируемых работ
3. определение миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла.

40. Календарное планирование заключается в:

1. расчетах материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации
2. планировании объемов работ, загрузки подразделений и исполнителей, построении календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам и всей совокупности планируемых работ, графиков загрузки оборудования и исполнителей, распределения работ по отдельным календарным периодам
3. поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации

41. Стратегическое планирование заключается в:

1. расчетах материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации менеджменте.
2. планировании объемов работ, загрузки подразделений и исполнителей, построении календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам и всей совокупности планируемых работ, графиков загрузки оборудования и исполнителей, распределения работ по отдельным календарным периодам
3. определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности и стратегий поведения, как правило, ориентировано на период пять и более лет

42. Тактическое планирование заключается в:

1. поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации
2. методах выполнения плановых расчетов
3. определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла

Тест к теме 4

43. Формальные организации – это:

1. объединение группы людей с осознанными общими целями
2. группы людей организованные по формальному признаку
3. организации, которые официально зарегистрированы и действуют на основании существующего законодательства и установленных регламентов

44. К неформальным организациям относятся:

1. организации, которые действуют вне рамок законодательства, при этом группы возникают спонтанно, но люди взаимодействуют друг с другом достаточно регулярно.
2. организация планирования и прогнозирования работ, связанных с технической подготовка производства

3. производственная организация, ведущая предварительное и заключительное управление производством

45. Миссия организации (фирмы) – это

1. социальная роль, общественное предназначение
2. планируемый результат деятельности
3. совокупность субъектов, объектов, процессов, обеспечивающих деятельность
4. совокупность производственных операций, методов, средств деятельности
5. концепция (идея) и стратегия, определяющие пути и средства деятельности

46. Цель организации (фирмы) – это

1. социальная роль, общественное предназначение
2. планируемый результат деятельности
3. совокупность субъектов, объектов, процессов, обеспечивающих деятельность
4. совокупность производственных операций, методов, средств деятельности
5. концепция (идея) и стратегия, определяющие пути и средства деятельности

47. Инфраструктура – это

1. социальная роль, общественное предназначение
2. планируемый результат деятельности
3. совокупность субъектов, объектов, процессов, обеспечивающих деятельность
4. совокупность производственных операций, методов, средств деятельности
5. концепция (идея) и стратегия, определяющие пути и средства деятельности

48. Технология – это

1. социальная роль, общественное предназначение
2. планируемый результат деятельности
3. совокупность субъектов, объектов, процессов, обеспечивающих деятельность
4. совокупность производственных операций, методов, средств деятельности
5. концепция (идея) и стратегия, определяющие пути и средства деятельности

49. Политика организации (фирмы) – это

1. социальная роль, общественное предназначение
2. планируемый результат деятельности
3. совокупность субъектов, объектов, процессов, обеспечивающих деятельность
4. совокупность производственных операций, методов, средств деятельности
5. концепция (идея) и стратегия, определяющие пути и средства деятельности

50. Поставщики, посредники, конкуренты и клиенты являются субъектами

1. внутренней среды
2. макросреды
3. микросреды

51. Экономические, демографические, политические, правовые, нравственные и другие условия относятся к факторам

1. внутренней среде
2. макросреде
3. микросреде

52. Основными факторами (силами) внутренней среды являются

1. поставщики, посредники, клиенты, конкуренты
2. менеджеры, персонал, организационная культура

3. государство, рынок, СМИ, церковь

53. Совокупность взаимосвязанных элементов (органов администрации, основных и вспомогательных подразделений, служб), образующих единый «каркас» организации называется

1. подсистемой
2. системой
3. структурой
4. синергией

54. Основными ресурсами, которыми располагает любая организация, являются

1. производственные, финансовые, социальные
2. материальные, социальные, духовные
3. людские, материальные, финансовые, информационно-технологические
4. стратегические, тактические, оперативные

55. Основными концепциями развития организации являются

1. производственная, финансовая, социальная
2. авторитарная, демократическая, либеральная
3. экономическая, демографическая, морально-психологическая
4. стратегическая, тактическая, оперативная

56. SWOT-анализ предполагает исследование, соответственно

1. сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
2. сильных и слабых сторон, угроз и возможностей
3. слабых и сильных сторон, угроз и возможностей
4. слабых и сильных сторон, возможностей и угроз

57. PEST-анализ предполагает исследование факторов, в числе которых

1. политический, экономический, социальный, технологический
2. правовой, экономический, социальный, технический
3. персонал, образование, социальная среда, время
4. товар, цена, место продажи, стимулирование сбыта

58. Определение «путь, способ решения какой-либо проблемы (задачи)» раскрывает сущность термина

1. метод
2. методика
3. методология

59. Определение «совокупность путей (способов, приёмов) решения какой-либо проблемы или задачи» раскрывает сущность термина

1. метод
2. методика
3. методология

60. Определение «система организации теоретической и практической деятельности» раскрывает сущность термина

1. метод
2. методика
3. методология

Тест к теме 6

61. Современные методы управления принято делить на три группы

1. авторитарные, демократические, либеральные
2. социальные, политические, духовные
3. стратегические, тактические, оперативные
4. экономические, административные, психологические
5. формальные, неформальные, смешанные

62. Общими методами обучения (по версии И.Я. Лернера) являются

1. информационно-рецептивный, репродуктивный, проблемный, эвристический
2. анализ и синтез, индукция и дедукция, кнут и пряник, единство слова и дела
3. личный пример, убеждение, упражнение, поощрение, наказание
4. авторитарный, демократический, либеральный, комбинированный

63. Основными методами воспитания (персонала) являются

1. информационно-рецептивный, репродуктивный, проблемный, эвристический
2. анализ и синтез, индукция и дедукция, кнут и пряник, единство слова и дела
3. личный пример, убеждение, упражнение, поощрение, наказание
4. авторитарный, демократический, либеральный, комбинированный

64. «Мне все равно: приходит ли человек из тюрьмы Синг-Синг или Гарварда. Мы нанимаем работника, а не его историю». Этот тезис сформулировал

1. Генри Форд, один из основателей автомобильной промышленности
2. Джералд Форд, 38-й президент США
3. Джон Форд, американский кинорежиссер
4. Харрисон Форд, актер Голливуда

65. «Разработка стратегии дорого обходится фирме и обычно не приносит какой-либо непосредственной пользы…» Этот тезис сформулировал

1. Игорь Ансофф
2. Лайман Портер
3. Майкл Портер
4. Питер Друкер
5. Филип Котлер

66. «Планирование отнюдь не является необходимым слагаемым успеха предпринимателя…» Этот тезис сформулировал

1. Игорь Ансофф
2. Лайман Портер
3. Майкл Портер
4. Питер Друкер
5. Филип Котлер

67. Обработка рынка, развитие продукта, развитие рынка, диверсификация, - эти стратегии являются элементами матрицы

1. «продукт / рынок» (И. Ансофф)
2. «доля рынка / рост рынка» (БКГ)
3. привлекательность отрасли / конкурентоспособность фирмы» (МакКинси)
4. «пяти движущих сил конкуренции» (М. Портер)

68. Стратегия бизнес-единицы (СБЕ) занимает по отношению к корпоративной и функциональной стратегиям положение

1. доминирующее
2. подчинённое
3. промежуточное

Тест к теме 7

69. Основными элементами организационной (корпоративной) культуры являются

1. история, герои, нормы, ценности, культурная сеть
2. законы, указы, постановления, распоряжения, приказы
3. поставщики, посредники, клиенты, конкуренты
4. экономика, политика, право, мораль, искусство, наука, религия

70. Видение (vision) организации – это

1. стратегия, определяющая цель, задачи и перспективы развития
2. тактика, определяющая способы достижения поставленной цели
3. социальное предназначение, обоснование необходимости существования
4. образ желаемого будущего

71. По масштабу проводимых мероприятий различают следующие виды контроля

1. стратегический, тактический, оперативный
2. предварительный, текущий, заключительный
3. ежедневный, еженедельный, ежемесячный, квартальный, годовой
4. производственный, финансовый, маркетинговый, кадровый

72. С точки зрения периодичности проводимых мероприятий различают следующие виды контроля

1. стратегический, тактический, оперативный
2. предварительный, текущий, заключительный
3. ежедневный, еженедельный, ежемесячный, квартальный, годовой
4. производственный, финансовый, маркетинговый, кадровый

73. В зависимости от фаз (времени) различают следующие виды контроля

1. стратегический, тактический, оперативный
2. предварительный, текущий, заключительный
3. ежедневный, еженедельный, ежемесячный, квартальный, годовой
4. производственный, финансовый, маркетинговый, кадровый

74. В зависимости от содержания проводимых мероприятий различают следующие виды контроля

1. стратегический, тактический, оперативный
2. предварительный, текущий, заключительный
3. ежедневный, еженедельный, ежемесячный, квартальный, годовой
4. производственный, финансовый, маркетинговый, кадровый

75. В зависимости от методов проведения различают следующие виды контроля

1. стратегический, тактический, оперативный
2. предварительный, текущий, заключительный
3. выборочный, сравнительный (бенчмаркинг), тотальный
4. визуальный, технический (количественный, качественный)

76. Процесс контроля включает этапы

1. анализа ситуации, генерации альтернатив, принятия и выполнения решения
2. прогнозирования ситуации, планирования, организации, регулирования
3. стандартизации, измерения результатов, корректировки действий

77. Контроллинг в менеджменте – это

1. процесс наблюдения и регулирования разных сфер и аспектов деятельности организации с целью получения наилучшего результата
2. комплекс мероприятий по оценке перспектив освоения новых рынков
3. сфера деятельности, призванная координировать развитие организации и выполнять общие функции управления

78. Управленческий контроль – это

1. процесс наблюдения и регулирования разных сфер и аспектов деятельности организации с целью получения наилучшего результата
2. комплекс мероприятий по оценке перспектив освоения новых рынков
3. сфера деятельности, призванная координировать развитие организации и выполнять общие функции управления

79. Комплексное (тотальное) управление качеством сокращённо обозначается

1. TQC
2. TQM
3. TKC
4. TKM

80. Ротация – это перемещение сотрудника организации на должность

1. аналогичную, равнозначную
2. вышестоящую
3. нижестоящую

Тест к теме 8

81. Власть в организации – это

1. узаконенная сила, связанная с каждой внутрифирменной позицией и дающая право принимать ответственные решения и расходовать ресурсы
2. полномочия или авторитет одного или нескольких лиц, которые безоговорочно признаются остальными членами организации
3. комплекс мер по завоеванию, удержанию и использованию доминирующего положения одним из членов группы по отношению к остальным

82. Разновидностями формальной власти в организации являются

1. легитимная (законная), репрезентативная, ресурсная информационная
2. экономическая, политическая, социальная, духовная
3. экспертная, референтная (харизматическая), рациональная

83. Делегирование власти в организации предполагает

1. передачу властных полномочий от низших звеньев управления к высшим
2. передачу властных полномочий от высших звеньев управления к низшим
3. перераспределение функциональных обязанностей между подразделениями

84. Децентрализация власти – это

1. перераспределение властных полномочий между организационными уровнями

2. передача властных полномочий от менеджера к подчиненному
3. наделение трудового коллектива дополнительными правами и обязанностями

85. Управление, основанное на должностных полномочиях, именуют властью

1. легитимной
2. поощрительной
3. принудительной
4. репрезентативной
5. ресурсной

86. Управление, основанное на вознаграждении за выполненную работу, именуют властью

1. легитимной
2. поощрительной
3. принудительной
4. репрезентативной
5. ресурсной

87. Управление, основанное на наказании за какие-либо проступки и нарушения, именуют властью

1. легитимной
2. поощрительной
3. принудительной
4. репрезентативной
5. ресурсной

88. Управление, основанное на делегировании полномочий для представления организации на различных уровнях, именуют властью

1. легитимной
2. поощрительной
3. принудительной
4. репрезентативной
5. ресурсной

89. Способность руководителя управлять, опираясь на мнения, знания и опыт специалистов в какой-либо сфере (отрасли) деятельности, именуют властью

1. рациональной
2. репрезентативной
3. ресурсной
4. референтной (харизматической)
5. экспертной

90. Способность управлять поведением людей, используя их желание и стремление быть похожим на руководителя, именуют властью

1. рациональной
2. репрезентативной
3. ресурсной
4. референтной (харизматической)
5. экспертной

91. Способность управлять, применяя разнообразные научные методы (анализа и синтеза, индукции и дедукции, моделирования, экстраполяции) именуют властью

1. рациональной
2. репрезентативной
3. ресурсной
4. референтной (харизматической)
5. экспертной

92. Область науки, изучающая мораль (нравственность), называется

1. герменевтикой
2. теологией
3. философией
4. эстетикой
5. этикой

93. Правила делового общения, а также особенности поведения в определенных ситуациях принято называть

1. коучингом
2. офертой
3. эмансипацией
4. этикетом
5. этикой

94. Основными способами разрешения (урегулирования) конфликтов являются

1. приспособление (уступка), компромисс, сотрудничество
2. собеседование, принуждение (наказание), поощрение
3. затухание, устранение, перерастание в другой конфликт

95. Тактический способ, при котором стороны конфликта проявляют готовность смягчить исходные позиции и найти «золотую середину», называется

1. компромиссом
2. приспособлением
3. соперничеством
4. сотрудничеством
5. уклонением

Тест к теме 9

96. Имидж делового человека – это система, основанная на взаимодействии трех главных факторов

1. деловой коммуникации, интеракции и перцепции
2. авторитарного, демократического и либерального
3. биологического, эстетического и этического
4. профессионализма, денег, связей

97. С позиции социальной психологии деловое общение – это система, включающая три элемента (аспекта)

1. коммуникативный, интерактивный, перцептивный
2. экономический, административный, психологический
3. авторитарный, демократический, либеральный
4. стратегический, тактический, оперативный

98. Имиджмейкер – это

1. специалист салона красоты
2. специалист по моделям (паттернам) поведения
3. специалист по формированию имиджа

99. Экономический эффект – это

1. совокупность имеющихся средств и возможностей в какой-либо области
2. соотношение показателей полученных экономических результатов (или степень достижения экономических целей) и затрат на его проведение
3. разность экономических результатов реализации и затрат на его осуществление за определенный срок действия

100. Экономическая эффективность – это

1. совокупность имеющихся средств и возможностей в какой-либо области
2. соотношение показателей полученных экономических результатов (или степень достижения экономических целей) и затрат на его проведение
3. разность экономических результатов реализации и затрат на его осуществление за определенный срок действия

101. Понятие «эффективный» означает

1. действенный, результативный, производительный
2. детерминированный и диверсифицированный
3. непредвиденный, критический, рискованный
4. спланированный и выполненный

102. Эффективность управленческой системы определяется как соотношение

1. конечных результатов деятельности организации и затрат на управление
2. прибыли и общей выручки (доход) от реализации продукции
3. дохода от реализации продукции и издержек (затрат) на ее выпуск
4. общих расходов и доходов организации

103. Сбалансированная система показателей (авторы – Р. Каплан и Д. Нортон) включает цели

1. стратегические, тактические, оперативные
2. авторитарные, демократические, либеральные
3. финансовые, процессуальные, операциональные и связанные с потребителями
4. производственные, финансовые, социальные

104. Оптимальное управленческое решение – это то, которое:

1. способствует развитию трудового коллектива
2. разработано и принято с соблюдением определенных принципов и правил
3. является наиболее предпочтительным из возможных альтернатив

Тест к теме 10

105. «Дерево решений» – это:

1. популярный метод науки управления, используемый для выбора наилучшего направления действий из имеющихся вариантов
2. метод, предусматривающий получение систематической информации по всем возможным параметрам изучаемой проблемы
3. построение динамических рядов показателей прогнозируемого процесса с возможно более ранней даты в прошлом вплоть до даты упреждения прогнозов

106. Управленческое решение (повышающее или снижающее эффективность функционирования организации) является:

1. управленческим проектом
2. методом управления
3. продуктом управленческого труда

107. Вероятностные управленческие решения принимаются в условиях:

1. полной и достоверной информации
2. недостаточной и неполной информации
3. повторяющихся управленческих действий

108. В процессе разработки управленческого решения этап этапы сбора информации и выявления ограничений подразумевают:

1. анализ проблемной ситуации и определение конечной цели (проекта)
2. получение полной информации об объекте управления, изучение сути проблемы и условий для подготовки и реализации эффективного управленческого решения
3. разработку плана и определение сроков реализации управленческого решения

109. Выдвижение предложений во время мозгового штурма в процессе принятия управленческого решения НЕ подразумевает:

1. пристальное внимание к высказываниям со стороны коллег
2. критику высказываний
3. наличие специальных знаний у предлагающего их эксперта

110. Доведение заданий до исполнителей в процессе реализации управленческого решения означает:

1. организацию документального сопровождения процесса реализации управленческого решения
2. обсуждение исполнителями графика и объема планируемых к выполнению работ.
3. постановку конкретных задач и определение прав, обязанностей и функций в исполнении решения

111. Основными критериями принимаемого управленческого решения являются:

1. только количественные показатели
2. только показатели рентабельности
3. как количественные, так и качественные показатели

112. Обоснованность как требование к управленческому решению означает, что оно должно быть:

1. четко сформулированным и восприниматься однозначно
2. принято на основе достоверной информации о состоянии объекта управления с учетом тенденций его развития
3. непротиворечивым по отношению к другим решениям

113. В целях принятия рационального управленческого решения необходимо:

1. взвесить положительные и отрицательные последствия по каждому варианту действий и принять решение по принципу «из двух зол меньшее»
2. не проводя предварительно анализа ситуации, принять решение под воздействием импульса, что выбранный вариант действий – самый лучший
3. определить симптомы, ограничения и критерии оптимальности, сравнить различные альтернативы и выбрать наилучшую

114. Для запрограммированных управленческих решений характерно наличие:

1. алгоритма
2. неполной информации на входе в систему
3. элементов новизны (инновационности)

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории	ОПК ОС-1.х	Формирование представления о функционировании организаций, организационных структурах и основных функциях менеджмента
ОПК ОС-3	Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия	ОПК ОС-3.х	Формирование навыка нахождения организационно-управленческих решений и готовности нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компонента компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
ОПК ОС-1.х	Самостоятельно формулирует выводы на основе решения задач, требующих знаний экономической и управленческой теории	- Способен назвать основные виды современных организаций и дать им характеристику - Может перечислить факторы внешней и внутренней среды организации, обозначить основные ресурсы организации - Способен назвать и охарактеризовать основные виды организационных структур управления - Может назвать виды мотивации и стимулирования в организации и привести соответствующие примеры для каждого из них - Способен назвать этапы контроля в организации, описать цикл контроля - Может назвать стили лидерства и объяснить условия применения каждого из них
ОПК ОС-3.х	Выбирает методы принятия решений, адекватные поставленным	- Может перечислить и в полной мере охарактеризовать основные функции менеджмента - Может объяснить разницу между понятиями принципов и функций менеджмента

	задачам; оценивает последствия принятых решений и их социальную значимость	- Способен провести анализ текущего состояния компании с использованием таких инструментов, как SWOT- и STEP-анализ - Имеет представление о принятии организационно-управленческих решений как об одной из функций менеджмента - Осознает и может определить последствия принимаемых решений с позиций социальной значимости

Вопросы для подготовки к опросу по темам:

Вопросы по темам1 и 2.

1. В чем заключается суть управления?
2. Что изучает кибернетика?
3. Что является объектом и предметом изучения теории управления?
4. Основные функции теории управления
5. Перечислите элементы управленческого процесса. Почему они взаимосвязаны и являются системой?
6. Кто может являться объектом и субъектом управления. Приведите примеры из практики.
7. Почему постановка цели является главным и начальным этапом управления?
8. Что является предметом, продуктом и средствами управленческого труда?
9. Основные формы управленческого труда
10. Перечислите элементы механизма управления
11. Чем термин "менеджмент" отличается от термина "управление"?
12. Перечислите основные факторы микросреды и дайте краткую характеристику.
13. Перечислите основные факторы макросреды и дайте краткую характеристику.
14. Что влечет за собой глобализация?
15. Что представляет собой SWOT-анализ?
16. Что представляет собой PEST-анализ?

Вопросы по темам 2,3,4.

17. Что такое функции управления?
18. В чем состоит естественно-научная основа выделения функций управления?
19. Объясните, почему функции управления занимают ключевое место среди других категорий науки управления?
20. Какие различия существуют между функциями управления, функциями органов управления и функциями персонала управления?
21. По каким основным признакам можно классифицировать функции управления?
22. Дайте характеристику основных функций управления и покажите влияние на них специфических факторов, особенностей конкретных управляемых систем.
23. По каким критериям классифицируются методы управления?
24. Чем отличаются друг от друга различные методы управления?
25. В каких случаях и органах государственной власти предпочтительно использование сугубо административных методов управления?
26. Управленческое понимание планирования: сущность, принципы, процедуры, операции.
27. Прогнозирование.
28. Социальная направленность функции планирования.
29. Роль и место цели в управлении; определение, виды, критерии.
30. Иерархия целей. Миссия в системе управления.
31. Классификация целей. Гармонизация интересов и целей. Древо целей.

32. Виды планирования: стратегическое, тактическое, оперативное.
33. Система планов в управлении организацией.
34. Обоснуйте необходимость планирования деятельности организации в условиях постоянных изменений в окружающей среде.
35. Преимущества и недостатки используемых а планировании и прогнозировании информационных технологий
36. Как понимать словосочетание "организационная структура"?
37. Что представляет собой принцип выделенной компетенции при "построения" структуры?
38. Назовите признаки, по которым различаются структуры.
39. Какие примеры Вы можете привести для иллюстрации целесообразности выбора той или иной структуры?
40. В чем Вы видите ограничения действенности отдельных структур?
41. Что такое организационные формы управления, какими они бывают?
42. Каковы тенденции современного менеджмента в отношении выбора оптимальных организационных структур?
43. В чем состоят особенности, преимущества сетевых структур и какова специфика их применения в России?

Вопросы по темам 5,6,7.

44. В чем главное значение коммуникации в процессе управления организацией? Почему менеджеры должны владеть искусством коммуникации?
45. Назовите и охарактеризуйте основные элементы коммуникационного процесса. Какой коммуникационный процесс называют двусторонним?
46. Раскройте роль обратной связи в осуществлении коммуникации. Назовите важнейшие характеристики эффективной обратной связи и объясните их.
47. Какие виды коммуникаций в организациях вы можете назвать? Поясните примерами из собственной практики.
48. Какие коммуникации имеют особое значение для управления и почему? От каких факторов они зависят?
49. Существует ли связь между вербальными и невербальными коммуникациями? Какова роль невербальных сигналов в осуществлении вербальных коммуникаций? Проиллюстрируйте свой ответ конкретными примерами.
50. Проанализируйте свои навыки невербального общения. Есть ли среди ваших невербальных сигналов такие, которые могут быть неправильно истолкованы получателями?
51. Какая система коммуникаций носит название «виноградная лоза»? В чем состоят ее особенности? Вспомните один из слухов, который вы узнали с помощью «виноградной лозы». Насколько достоверным он оказался?
52. Почему организационная структура управления и коммуникации так тесно связаны?
53. Назовите коммуникативные барьеры, существующие в учебной аудитории. Какие коммуникативные барьеры препятствуют вашему общению с преподавателем курса?
54. Почему при осуществлении коммуникаций менеджеру необходимо знание культурных различий? Обоснуйте свой ответ с помощью конкретных примеров.
55. Почему для менеджера так важно умение слушать?

Вопросы по темам 8,9,10.

56. Сущность управленческого решения и его отличие от индивидуального
57. Классификация решений
58. Обобщенная схема цикла принятия решений

59. Модели принятия решений.
60. Методы принятия решений
61. Проблемы принятия управленческих решений
62. Охарактеризуйте особенности принятия решений в деятельности коммерческих и некоммерческих организаций
63. Охарактеризуйте особенности принятия решений в деятельности государственных организаций
64. Какие из предложенных моделей принятия решений могут быть эффективны в государственном управлении?
65. Каким образом можно провести оценку результатов выполнения решения?
66. Чем отличается стратегическое управленческое решение от тактического?
67. Чем эффект отличается от эффективности?
68. Чем результативность отличается от эффективности?
69. Приведите примеры показателей эффективности для предприятия (5 показателей)
70. Приведите примеры показателей эффективности для страны (5 показателей)
71. Приведите примеры показателей эффекта для страны (5 показателей)

Варианты практических заданий:

Темы 1 и 2.

1. Над созданием теории управления многие века бились лучшие умы человечества. В результате выдвинуто много различных идей, концепций и собственно теорий, что дает основание некоторым ученым констатировать отсутствие единой, всеобъемлющей теории управления. На их взгляд, это происходит во многом из-за того, что под «управлением», как правило, понимается лишь управление социально-экономическими процессами. Есть мнение, что существенное затруднение и даже путаница происходят из-за неправильного смешения понятий «управление» и «менеджмент».

Согласно оптимистической точке зрения, общие закономерности управления уже выявлены кибернетикой, наукой об общих принципах и методах управления сложными системами в природе, технике и обществе. Кроме того, есть специальные теории управления, изучающие отдельные аспекты или специфические объекты, в частности, теория государственного регулирования экономики, региональный и муниципальный менеджмент, а также базовые (страновые) модели управления. Все это и составляет основу теории управления.

Ряд авторов (Ю.В. Васильев, В.Н. Парахина, Л.И. Ушвицкий, Т.М. Федоренко и др.) считает, что обязательным элементом теории управления должно быть рассмотрение организации как специфического объекта управления, состоящего из людей, каждый из которых – личность с ее неповторимыми характеристиками. По мнению других авторов (Ю.П. Алексеев, А.Н. Алисов, Ю.Н. Барышников, Е.А. Волков, А.Л. Гапоненко), теория управления должна базироваться на совокупности научно доказательных, выверенных и признанных взглядов о состоянии и закономерностях функционирования и развития управляемой системы, объекта управления.

Проанализируйте и сравните приведенные выше точки зрения о существовании общей теории управления, ее обязательных элементах. Каково Ваше мнение по этому поводу? Свои выводы обоснуйте. Что, по Вашему мнению, составляет предмет науки управления, объект и субъект управления?

2. «Чем дальше, тем искусство становится более научным, а наука – более художественной; расставшись у основания, они встретятся когда-нибудь на вершине» – писал Гюстав Флобер. Ряд крупных ученых и практиков (Г. Кунц, С.О`Доннел и др.) категорично настаивают на том, что управление в первую очередь является искусством («управление – важнейшее из всех искусств). Р. Уотерман считает управление наукой,

утверждая, что она представляет собой сумму знаний об этом процессе, накопленных за сотни и тысячи лет практики и представленных в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм воздействия на подчиненных.

Есть мнение, что управление – это отдельная функция деятельности, принципиально отличающаяся от производственной. Нередко управление идентифицируется с органами или аппаратом управления, который является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием ее менеджмента.

А как считаете Вы? Управление – это наука, искусство, функция или аппарат? Свое мнение аргументируйте.

3. Как бы Вы объяснили разницу в понятиях «теория управления» и «теория менеджмента»?

4. В современной управленческой науке по-разному трактуется социальная роль как управления, так и менеджмента. Одни считают, что управление имеет определяющий характер для успешного развития организаций. Другие выделяют его определяющее влияние на развитие общества в целом. Ученые-управленцы (А.Н. Силин и др.) обращают внимание на принципиальную смену представления о роли менеджмента в развитии современного общества. Предлагается рассматривать его как глобальное явление, своеобразный ответ социума на дезорганизующие изменения в развивающейся социальной среде, где ни одна сложная проблема не решается вне управленческого воздействия.

Сравните вышеуказанные трактовки социальной роли управления и выберите ту из них, которую считаете более верной. Свой выбор аргументируйте.

1. Уверяют, что около 4 тыс. лет назад был написан трактат о методах и стилях управления коллективом – «Поучение Птаххотепа», который и сейчас может служить настольной книгой менеджера. По другим представлениям, первые методы управления были разработаны в Древней Греции. Упоминается фундаментальный труд профессора Венского университета Л. фон Штейна (1815-1890) в восьми томах «Учение об административном управлении». Встречаются также утверждения о том, что целостная теория управления – относительно молодая наука, возраст которой составляет всего лишь сто лет.

Изучите эволюцию управления как науки и основные вехи на этом пути. Как Вы считаете, когда зародилась управленческая наука?

2. Проанализируйте особенности развития управленческой науки во второй половине XX – первые десятилетия XXI вв. Выделите этапы этого развития. Каковы основные характеристики новой парадигмы управления? Если в свое время возникла парадигма человеческого фактора управления, которая в основу определения понятия «управление» и построения научной концепции управления поставила деятельность человека, то какие факторы сейчас играют решающую роль?

3. В чем, на Ваш взгляд, закючается логика смены управленческих революций? Что лежит в основе развития управления как специфической деятельности?

4. Поясните суть различий между развитием управленческими идей в лоне двух наук – философии и экономики (экономической теории)? К какой из них, по Вашему, более правомерно отнести труд Роберта Оуэна «О новом нравственном мире» («The Book of the New Moral World»[2])? А книгу Томаса Мора «Утопия…»[3]?

5. Опыт какой управленческой школы, на Ваш взгляд, наиболее подходит для использования в современной российской экономике? Почему?

6. Выдающийся американский ученый, специалист в области управления Г. Эмерсон и по темпераменту, и по методологии подхода к управлению сильно отличался от Ф. Тейлора.

[2] Полное название: “The book of the new moral world: containing rational system of society, founded on demonstrable facts, developing the constitution and laws of human nature and of society” (1842 – 1844).

[3] Полное название: «Золотая книжечка, столь же полезная, сколь и забавная о наилучшем устройстве государства и о новом острове Утопия» (1516).

Он не стремился к строгой систематизации идей. Из всего арсенала «научного менеджмента» он применял только хронометраж и поощрительные системы. С. Томпсон считал, что «тейлоровская система начинается там, где кончается эмерсоновская». Тейлор не раз критиковал Эмерсона за некомпетентность, полагая, что тот больше интересуется деньгами, а не реальными делом. Обычно теория Эмерсона остается в тени, историки менеджмента пишут о его системе неохотно, полагая, что по сравнению с тейлоровской, в ней мало оригинального.

Самостоятельно изучите и сравните взгляды Эмерсона и Тейлора, выявите их различия и дайте характеристику понимания Эмерсоном всемирной истории с позиции менеджмента, его идеям об управленческой пирамиде и управлении от достигнутого.

1. Бастион классического либерализма и фритрейдерства – американский журнал «The Economist» – в самый разгар кризиса, в номере от 16 июля 2009 года, поместил на обложке карикатуру, изображающую тающий будто мороженое в жару учебник по современной экономической теории. В передовой статье под красноречивым заголовком «Почему экономическая наука перестала работать?» говорится о бессилии современной экономической теории перед лицом кризиса: «Из всех недавно лопнувших экономических пузырей, громче всех лопнула репутация экономической теории». Но фактически уронила свой престиж и теория управления, ибо она по идее должна проявлять себя особенно ярко и плодотворно, когда под влиянием изменяющейся среды нарушается монотонная действительность и возникает проблема принятия нестандартного решения, необходимость разумной и адекватной реакции на перемены.

Несмотря на осознание важности исследований феномена внешней среды управления, ее понимание неоднозначно. Есть мнение, что во внешнюю среду управления входит вся макросреда и часть микросреды. Основной интегральной характеристикой современной внешней среды менеджмента организации нередко называют глобализацию – важнейший современный трансграничный фактор. К иным факторам относят политическую обстановку, юридические, макроэкономические, информационные, научно-технические и технологические, демографические факторы. Согласно другой точке зрения, давая определение внешней среды, не нужно пытаться объять необъятное и учитывать абсолютно все факторы внешней среды. В частности, Д. Белл считает, что «внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации».

Критически сопоставьте вышеуказанные мнения и выберите то понимание внешней среды в управлении, которое наиболее адекватно современной эпохе. Свое мнение обоснуйте.

2. Какие из факторов внешней среды Вы бы отнесли к прямым, а какие – к косвенным? Известно, что организация реагирует на них по-разному? В каких случаях она перестраивает внутреннюю среду и начинает политику активного приспособления, а в каких избирает политику противодействия?

3. Какие характеристики внешней среды используются в теории управления? Изучите и проведите сравнение наиболее распространенных методов анализа и оценки внешней среды (матрица И. Ансоффа, PEST-анализ, SWOT-анализ). Какой из них, на Ваш взгляд, может гарантировать идентификацию основных факторов внешней среды и определение их влияния на управление организацией?

4. Китайская мудрость гласит, что самое большое не имеет внешней границы, а самое маленькое не имеет предела внутри себя. Так и внутренняя среда организация. Она чрезвычайно изменчива, поскольку содержит различные переменные факторы, вплоть до структуры управления. Но главный источник изменений – люди. Поэтому поставим проблему в иной плоскости: что является одним из проявлений искусства управления – способность администратора определить способности, склонности работников к

определенному виду деятельности (применение принципа соответствия) или определить основные потребности личности и стараться создать такие условия работы, чтобы эти потребности могли быть удовлетворены?

Разрешите это дилемму, а затем раскройте особенности внутренней среды организации и ее воздействия на личность.

5. Какие факторы внутренней среды организации Вы бы выделили помимо персонала? Какие из них относят к социотехническим? Раскройте содержание подходов к выделению параметров внутренней среды организаций.

Темы 3, 4, 5

1. Существует мнение, что состав общих функций управления не зависит от объекта управления, эти функции выполняются по отношению ко всем объектам управления. Разные авторы предлагают свои перечни общих функций управления. В ряде случаев, например, выделяют пять функций: планирования, организации, координации, контроля и мотивации. А. Файоль вместо функции мотивации называл функцию распоряжения, а функцию планирования именовал функцией предсказания и планирования. В.И. Кнорринг свой перечень функций управления завершает маркетингом. Интересная и оригинальная классификация дана у А.К. Казанцева. Он выделяет три группы функций управления: общие, социально-психологические и технологические. Интересный, хотя и оспариваемый коллегами, подход к выделению функций управления предложен американскими учеными Г. Кунцем и С. О'Доннелом, отождествляющими функции управления с функциями управляющего.

Вместе с тем, по мнению некоторых ученых, каждая функция представляет собой деятельность по координации, которую практически невозможно обособить в ограниченном количестве подразделений.

Проанализируйте вышеуказанные мнения. Как бы Вы определили функциюуправления? Выделите среди них общие функции управления и продемонстрируйте их взаимосвязь в виде схемы.

2. Говорят, что основа процесса управления – это организация. В.И. Кнорринг считает, что организация – обеспечивающая функция управления, направленная на создание необходимых условий для достижения целей. Но есть мнение, что организация – это упорядочение процесса управления, распределение функций управления и исполнения управленческих решений, определение компетенций структурных подразделений.

По сути вышеуказанные точки зрения расходятся лишь в нюансах. Попробуйте их выявить, оценить и выбрать наиболее действенное, на Ваш взгляд, понимание функции организации. Каков, по Вашему мнению, основной показатель высокой организации управления?

3. «Предвидеть – значит управлять» – писал Б. Паскаль. О. Конт был еще категоричнее, но отталкивался от знания: «*Знать*, чтобы предвидеть, предвидеть, чтобы управлять», а Н. Макиавелли делал упор на слове «заставить» – «управлять – это заставить верить», и видел в этом одну из задач руководителя.

Сравните эти высказывания, оцените их различия и на этой основе дайте характеристику такой функции управления, как планирование. Как соотносятся планирование и прогнозирование?

4. Сравните содержательные и процессуальные теории мотивации, дайте их характеристику. Что гласит теория управления о положительной оценке поступка, особенно безотлагательной?

5. Современная теория управления выработала четкие требования к контролю: он должен быть оперативным, гласным и объективным. Но что есть главное в этой функции управления? Одни утверждают, что он должен выполнять главным образом карательные функции, другие считают, что он должен быть формой проявления внимания к труду

работника, фактором мотивации его трудовой деятельности. П. Друкер отмечал, что «контроль и определение направления – синонимы». Наконец, есть мнение, что главное в контроле – это экономическая целесообразность. «Зачем, – спрашивал К. Киллен, – тратить 25 долларов на то, чтобы поймать клерка, укравшего один доллар?»

А как считаете Вы, что главное в функции контроля? Свой вывод аргументируйте.

1. Анализируя виды организационных структур, можно прийти к выводу, что идеальных структур нет и быть не может. Меняются параметры внешней среды и, чтобы соответствовать ситуации, должны изменяться и сами организации. В связи с этим постоянно появляются новые, нетрадиционные взгляды и суждения на внутреннюю структуру организаций. Так, в частности, зарубежные ученые Т. Бернс и Г.М. Сталкер (1961 г.), анализируя факторы, определяющие способность организации реагировать на изменения, сгруппировали все организационные структуры в два больших класса: механистические и органистические. Они различаются по многим аспектам, в частности, по разделению власти. В механистической она концентрируется на верхних уровнях иерархии управления, а в органистической в большей мере делегируется на нижние уровни управления.

Укажите положительные моменты и недостатки той и другой организационной структуры. Какому типу организационной структуры Вы бы отдали предпочтение и почему?

2. *Точка зрения:* матричная организационная структура является эффективным средством управления гибкой организацией в условиях динамичной и быстро изменяющейся внешней среды. Этот вид структур наиболее эффективен при решении задач проектного характера.

Точка зрения: В то же время подчинение структурных подразделений двум и более руководителям в матричной структуре нарушает принцип единоначалия в управлении, что приводит к негативным организационным отношениям.

Какой точки зрения придерживаетесь Вы? Есть ли противоречие в приведенных высказываниях по отношению к матричной организационной структуре?

3. Как известно, понятия «структура» и «система» не тождественны. Первое используют для обозначения строения какого-либо объекта, его элементов и указания на взаиморасположение и связь частей единого целого. Второе является более широким по объёму. Оно включает не только «организацию» объекта, не только «устройство, структуру, представляющие собой единство закономерно расположенных, взаимно связанных частей» или «совокупность элементов, единиц, частей, объединённых по общему признаку или назначению», но также и совокупность принципов, методов, приёмов и правил осуществления какой-либо деятельности

Почему в организациях с аналогичной структурой результаты деятельности могут существенно отличаться и наоборот?

3. Известно, что управление есть процесс, а система управления – механизм, обеспечивающий эффективность этого процесса. При этом для того, чтобы правильно понимать, что такое модель управления, надо разобраться со всеми значениями слова «модель» – образец (эталон); устройство, имитирующее строение и действие какого-либо другого (моделируемого) устройства в научных, производственных или иных целях; аналог (изображение, описание, схема, план) какого-либо объекта, процесса или явления.

Выберите из этого разнообразия «дефиниторов» те, которые помогут Вам объяснить, что такое модель управления. Какова роль моделей управления в теории управления? Включает ли модель управления в себя базовые принципы менеджмента? Каковы особенности реализации задачи описания модели управления?

4. Каковы условия формирования и особенности современной российской модели управления? Учитываются ли в отечественных трудах по теории управления российские традиции? Если да, то какие и как?

5. В учебниках по теории управления говорят о множественности зарубежных моделей управления, но, как правило, описывают всего две: американскую и японскую, изредка германскую. Мировой кризис заставил США пересмотреть свою систему управления, в которой американские менеджеры уже много десятилетий были бесспорными лидерами. Например, в стране сокращается количество иерархических уровней управления. Американская модель отличается особой демократизацией управления. Здесь высоки требования к нормативно-правовой базе, открытости информации, сведений об акционерах. Японские менеджеры разработали специфический управленческий механизм, активно использующий человеческий фактор в управлении, направляя на обеспечение максимизации прибыли скрытые творческие возможности работников. В США в процессе управления ставка делается на яркую личность, способную улучшить деятельность организации – в Японии же менеджеры ориентируются на группу и организацию в целом. В американских фирмах существуют жесткие структуры управления, обладающие определенными функциями, – в Японии применяются более гибкие структуры управления, создаваемые и ликвидируемые по мере выполнения конкретных задач. Германия добилась значительных успехов во многом благодаря «управлению по результатам».

Сколько, на Ваш взгляд, моделей управления применяется за рубежом, какие конкретно? Сравните вышеназванные и все другие особенности американской, германской и японской моделей управления, выявите общее и различия, в том числе с российской моделью. Можно ли их опыт применить в России?

1. Наряду с собственно методами управления в теории и практике управления активно используются как общенаучные методы, так и методы многих наук.

Существует несколько подходов и классификаций методов управления. Общие методы определяют способы достижения основных целей и задач функционирования всей системы и ее подсистем. Есть мнение, что своей совокупностью единичных способов и приемов воздействия, общие методы непосредственно не предназначены для решения конкретных задач. Некоторые ученые утверждают, что общенаучные методы глубже отражают сущность самой системы воздействий, направлены на решение главных проблем, помогают в решении частных задач.

В соответствии с отношениями управления обычно выделяют следующие наиболее общие методы управления: экономические, основанные на экономических стимулах; организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях; социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности людей; эвристические, противопоставляемые формальным методам, основанным на точные математические модели; идеологические и др. Э.М. Коротков перечисляет такие общенаучные методы теории управления, как наблюдение, эксперимент, анализ, синтез, дедукцию и индукцию, сравнение, оценки и т.д.

Согласно одним представлениям, конкретные методы по своей сути есть проявление общих методов в особых условиях. Но есть также мнение о том, что их следует относить к обслуживающим методам.

Проанализируйте вышеуказанные подходы к пониманию общенаучных и конкретных методов теории управления. Какой из этих подходов Вы считаете наиболее правильным? Почему?

2. Известно, что методы управления входят составной частью в методологию, а более конкретно – в механизм управления. Что в таком случае следует понимать под механизмом управления? Как взаимосвязаны с методами управления способы реализации функций менеджмента, способы использования механизма управления?

3. Одна из классификаций методов управления осуществляется по таким признакам (критериям), как конкретный объект управления и характер ситуации, проблема, которую надо решить. Однако в отношении этого критерия разнообразие методов особенно велико.

Какие это методы? Почему в теории управления деление методов по характеру воздействия считается условным? Рассмотрите эти методы каждый в отдельности.

4. Как Вы считаете, в каких случаях в органах государственной власти предпочтительно использование административных методов управления?

Темы 6,7,8.

1. В теории управления коммуникации представляют собой один из наиболее дискуссионных процессов в области управления, по отношению к которому четкости и ясности пока не достигнуто.

Американские ученые Ф. Дэнис и К. Ларсон проанализировали 126 понятий коммуникаций. В настоящее же время, как полагают современные исследователи, понятие «коммуникация» имеет три основные интерпретации. Во-первых, коммуникация представляется как средство связи любых объектов материального и духовного мира, т.е. как определенная структура. Во-вторых, это общение, в процессе которого люди обмениваются информацией. В-третьих, под коммуникацией подразумевают передачу и массовый обмен информацией с целью воздействия на общество и его составные компоненты. Коммуникацию как процесс обмена информацией, знаниями, интеллектуальной собственностью считают одной из главных функций управления. Есть мнение, что она – важный объект управления. Коммуникативный фактор развития экономических систем в последние годы считается условием прогресса и культурного роста.

Сравните вышеуказанные интерпретации коммуникации и постарайтесь дать собственную аргументированную характеристику этого феномена. Какова, на Ваш взгляд, роль коммуникаций в управлении современной организацией? Как бы Вы предпочли рассматривать коммуникации в организациях – как действие, взаимодействие или процесс?

2. Охарактеризуйте роли отправителя и получателя сообщения как участников коммуникационного процесса. В чем их различие?

3. Изучите понятие «коммуникационное пространство» и существующие классификации способов организации коммуникационного пространства. Чем отличается способ «солдаты на марше» от способа «игроки на поле»?

4. Есть восточная притча о том, что один из придворных пожаловался шейху на его советника, что тот, дескать, вечно говорит загадками, иносказательно. На что шейх мудро заметил: чтобы было понятнее, он сравнивает то, что человек не знает, с тем, что ему уже известно, а метафоричность используемых образов способствует проникновению в глубь вещей.

Как Вы считаете, какой парадокс коммуникационного воздействия отражен в этой притче? Свой вывод обоснуйте.

5. Раскройте специфику коммуникационного менеджмента как самостоятельного вида специального менеджмента. Что бы Вы включили в сферу коммуникационного менеджмента? Применим ли он к каждой организации?

1. Теория обосновывает, и практика подтверждает, что мотивы - функция большого числа аргументов: биологических, социальных, статусно-ролевых, ситуационных. Мотивация – внутреннее побуждение к активности. Она формируется в сознании человека в результате оценки и сравнения выгодности, весомости стимулов внешней среды и личных ожиданий, планов, интересов, потребностей, идеалов. Мотив – явление глубокое, чрезвычайно сложное и отчасти интимное.

Смысл проблемы заключается в том, что ни одной из известных мотивационных теорий (А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга, В. Врума, Портера- Лоулера и других), при

наличии широкого спектра подходов к решению общей задачи, не удалось завершить разработку универсального метода повышения интереса сотрудника к выполнению установленной задачи, и не предложен четкий алгоритм действий менеджмента по стимулированию работника в процессе его трудовой деятельности.

Чем вызвано многообразие концептуальных подходов к проблеме мотивации человека к определенному виду деятельности?

Какая теория, на Ваш взгляд, более обоснована и логична? Приведите пример из собственной практики в подтверждение более объективной, по Вашему мнению, теории мотивации. Что, по Вашему мнению, более эффективно толкает человека к достижению поставленных задач: поощрение или наказание? Готовы ли Вы опровергнуть изречение Наполеона: «Есть два рычага, которыми можно двигать людей: страх и личный интерес»? Какими рычагами готовы двигать Вы?

2. Труд в организации – часть общей работы, ответственность, за выполнение которой несет отдельный работник. Одним из обобщающих параметров направленности личности, определяющим вектор и степень усилий, прилагаемых для достижений цели, является мотивация к труду. Сила мотивации в свою очередь определяется отношением к труду. Проблема заключается в том, что отношение к труду – сугубо субъективная, эмоционально окрашенная оценка всех факторов труда. Кроме того, достаточно сложно выбрать критерии ранжирования этих факторов. Частично решают эти проблемы теория иерархии потребностей А. Маслоу и двухфакторная теория Ф. Герцберга, уделяя много внимания процессу обогащения труда, причем эти обогащения предполагают не изменение количества и частоты смены заданий, а привнесение в работу мотиваторов высокого уровня: ответственность, признание, возможность роста, обучения и достижений.

Весомый вклад в разрешение выше обозначенной проблемы внесли Р. Хэкмен и Г. Олдхэм, разработав интересный подход к организации труда, который называется моделью характеристик работ. В их исследовании выделено пять основных характеристик, которые определяют мотивационный потенциал работы: **разнообразие навыков, законченность задания, значимость задания, автономия, обратная связь.** Незавершенность проблемной ситуации состоит в том, что не определен порядок ранжирования этих характеристик.

Проанализируйте каждую из характеристик. Поясните, как она влияет на потенциал работы. Исходя из мотивационных теорий, известных Вам, предложите свой вариант характеристик в дополнение к выше перечисленным. Как Вы считаете, какая из характеристик признана приоритетной в Вашей группе, команде, организации?

3. Исторически сложились три взгляда на факторы, в наибольшей мере стимулирующие усилия работника.

1. Деньги были признаны доминирующим фактором со времен Ф.Тейлора, который не придавал особого значения, скажем, уверенности в завтрашнем дне или стремлению получить признание.
2. Доброе отношение к работникам выдвинулось на передний план, заслонив другие, более формальные критерии, после работ Э. Мэйо и Д. Мак-Грегора.
3. Разделение ответственности с подчиненными, теоретически превалирующее сегодня, привлечение их к планированию и организации работы, принятию решений призвано наполнить высоким смыслом деятельность работников и привить им чувство сопричастности к целям организации.

Проанализируйте рекомендуемую литературу и решите, какой из приведенных взглядов на стимулирование сотрудников компании доминирует в российском бизнесе сегодня.

Какой из стимулирующих факторов является, на Ваш взгляд, наиболее эффективным?

1. В предисловии к первому русскому изданию книги «Деловая этика» ее автор – Ричард Т. Де Джордж – отметил, что она была написана в основном для американской и канадской аудитории. Следовательно, в других странах она не может быть принята полностью. Тем не

менее, одна страна может и должна учиться у другой. Те, кто сейчас переживает период перехода к рыночной экономике, могут научиться у тех стран, которые прошли этот процесс, узнать, какие существуют при этом ловушки и негативные тенденции, какого рода законодательство оказывалось благотворным и эффективным, какую роль может сыграть общественное мнение в ограничении агрессивных устремлений большого бизнеса. «Развитые страны научились справляться с самыми вопиющими злоупотреблениями капитализма и в большинстве случаев покончили с детским и рабским трудом, опасными и вредными условиями труда при потогонной системе, заработками ниже прожиточного минимума и другими болезненными явлениями, которые капитализм принес с собой. Эти отрицательные явления сейчас встречаются в развивающихся странах. Но мы знаем, как устранить эти отрицательные явления. Теперь нужно обеспечить развивающимся странам возможность и стимулы для борьбы с этими болезненными явлениями».

Согласны ли Вы с мнением американского ученого? В какой мере исторический опыт США может быть полезен Российской Федерации? Могут ли американцы поучиться чему-то у россиян?

2. Насколько правомерно считать нашу страну «развивающимся государством»? Поясните свою точку зрения.

3. Сравните тексты выступлений Владимира Путина и Барака Обамы на 70-й сессии Генеральной ассамблеи ООН 28 сентября 2015 года. Как, по Вашему, эти речи повлияли на развитие международных отношений и решение проблем, которые в них упоминались?

4. Вопрос о месте и роли государства в современном управлении является одним из центральных как в теории, так и на практике. Принципиальные подходы к решению данной проблемы, предлагаемые различными научными школами, существенно различаются. С одной стороны, широко известна позиция либеральных экономистов относительно минимальной роли государства в регулировании экономики. С другой стороны, ряд научных школ обосновывает необходимость активного вмешательства государства в рыночные процессы.

Положения теории управления о государственном управлении, государственной службе и этике управления опираются на такое глубокое основание, как философия. Однако американская философия в настоящее время находится в периоде затишья, сложных и противоречивых размышлений о нынешней философской ситуации в Америке, на Западе и на меняющемся Востоке. Хорошо известна позиция нобелевского лауреата С. Вайнберга, который подверг нынешнюю западную философию резкой критике, заявив о ее «непостижимой неэффективности». Поэтому в наше время проблемы государственного регулирования вновь вышли на первый план. При этом сторонники идеи «превосходства рынка» стали подвергаться все более острой критике.

Проанализируйте вышеуказанные мнения о роли государства в современной экономике, оптимальных масштабах государственного регулирования. Подкрепите свой вывод ссылками на научные авторитеты. Какова, на Ваш взгляд, роль государства как субъекта управления?

5. Является ли государство в рыночной экономике единственным субъектом, обладающим законным правом принуждения? Как реализуется это право, в какой форме? С наличием каких ситуаций связана необходимость государственного регулирования экономики? Как называются такие ситуации?

6. Как Вы считаете, в чем состоят основные особенности управления в государственной службе, отличающие его от управления в коммерческой организации? Где (в коммерческих или некоммерческих организациях) в основном появляются новые приемы, методы и технологии управления? Почему это происходит?

Темы 8, 9.

1. Разработка и принятие управленческого решения представляет собой весьма специфический процесс, структура и характер которого зависит от множества факторов. В связи с этим можно говорить о различных технологиях и моделях его подготовки. Каждый метод подготовки управленческого решения опирается на определенный подход. В одних случаях применяют целевой подход, в других – системный, в третьих – процессный. Нередко выбирают ситуационный или поведенческий подходы. Не меньшей популярностью пользуются социально-психологические модели разработки и принятия решений, в которых определяющим элементом является влияние семьи, окружения, средств массовой информации, партийная и социальная принадлежность, корпоративные традиции и мораль.

Проанализируйте и сравните вышеуказанные модели разработки и принятия управленческих решений. Какие из них Вы бы отнесли к основным методам аналитической подготовки управленческого решения? Чем бы Вы руководствовались при выборе методологического подхода?

2. Ознакомьтесь с теорией принятия решений. Что в рамках этой теории понимается под «принятием решения»? Чем, на Ваш взгляд, отличаются нормативная и дескриптивная теории, описывающие принятие решений?

3. Как трактуются в теории управления процесс выбора альтернатив, проблема эргодичности, принятие решений в условиях неопределённости? Какие парадоксы выбора Вам известны? В качестве примера какого мышления Вы бы привели парадокс Абилина? Как его характеризуют в тимбилдинге?

4. Охарактеризуйте основные факторы, обусловливающие разнообразие и специфику моделей управленческих решений. Какие элементы включает в себя организация разработки управленческих решений? Какова специфика основных моделей коллективной разработки управленческих решений! Как Вы считаете, является ли модель коллективной разработки управленческого решения фактором генерирования нового знания?

По мнению П. Друкера, результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи», а эффективность – следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи». Так, «Макдоналдс» определил способ приготовления нужной всем вещи – гамбургеров так, чтобы обеспечить их невысокую себестоимость и устойчиво высокое качество – и этим достиг успеха.

Однако если организация, в какое-то время прославившая себя выпуском качественной продукции, просуществовала недолго, затем распалась, обанкротилась, то вряд ли ее можно считать успешной. Поэтому важной целью любой организации (особенно в бизнесе) многие считают выживание, возможность существовать как можно дольше. Выжить организация может только благодаря результативности и эффективности.

1. Проанализируйте вышеуказанные мнения об эффективности менеджмента. Как бы Вы определили понятие «эффективность управления»?

2. Существует ли взаимосвязь между понятиями «эффективность», «производительность» и «качество»? Если да, то в чем?

3. Какие виды эффективности выделяют в теории управления? Каковы, на Ваш взгляд, наиболее действенные способы определения эффективности управления, показатели эффективности?

4. В каких случаях необходима оценка эффективности управления? Каковы, по Вашему мнению, особенности определения эффективности мероприятий, проводимых на «входе», в «процессе производства» и на «выходе»?

1. Государственное управление возникло в Западной Европе и США на рубеже XIX–XX вв., а сам термин *public administrative management* впервые был использован в 1886 г. в программе Республиканской партии США для обозначения деятельности правительства, владеющего научными методами управления и способного осуществлять эффективное регулирование в условиях нарастающей нестабильности.

В настоящее время существует множество определений государственного управления. Согласно одному из них это деятельность органов государственной власти и их должностных лиц по практическому воплощению в жизнь политического курса (при этом деятельность по государственному управлению противопоставляется, с одной стороны, непосредственной политической деятельности, а с другой, – деятельности по формулированию политического курса). Другое определение выделяет практическое, организующее и регулирующее воздействие государства на общественную (публичную) жизнедеятельность людей с целью ее упорядочения, сохранения или преобразования. В третьем случае под государственным управлением понимается стандартная управленческая деятельность (принятие решений, разработка стратегий и др.) по координации различных субъектов национальной экономики, проводимая в условиях неопределенности и при большом количестве внутренних и внешних факторов.

Проанализируйте вышеизложенные определения, выявите в них общие черты и различия. Какое из них Вы бы предпочли остальным? Почему? Свой ответ аргументируйте. Следует ли выбранное Вами определение уточнить или дополнить для того, чтобы оно касалось муниципального управления?

2. Основополагающими понятиями в теории административно-государственного управления являются «государственное администрирование» и «административно-государственное управление». Хотя в западной политологии и то и другое понятие обычно обозначается одним термином *public administration,* что означает профессиональную деятельность государственных чиновников, однако следует различать *public administrative policy* – деятельность органов государственной власти и их должностных лиц по практическому воплощению политического курса и *public administrative management* – конкретные методы управления для повышения гибкости принятия решений в государственном аппарате, уменьшения его иерархичности, регулирования механизмов обратной связи, делегирования полномочий. В русском языке всем этим понятиям соответствует один термин – «административно-государственное управление».

Проанализируйте вышеуказанные понятия и их трактовку в России и за рубежом. Постарайтесь дать развернутое определение административно-государственного управления. Определите объект и предмет исследования системы государственного управления.

Каковы, на Ваш взгляд, наиболее общие тенденции развития административно-государственного аппарата России на современном этапе?

Как Вы полагаете, какие черты западного администрирования оказывают наибольшее влияние на формирование российской школы административно-государственного управления?

3. Муниципальное управление как предмет науки складывается с конца XIX в., однако на сегодняшний день его академического, общепринятого определения нет, хотя попытки выделить общие черты и характерные отличия муниципального управления от государственного предпринимались не раз. Так, некоторые ученые выделяют в качестве особенности муниципального управления то, что муниципальный орган не издает законов (поскольку это является прерогативой государственных законодательных органов). Другие ученые считают, что муниципальное управление напоминает управление частным предприятием, однако муниципалитет является по своей сути бюджетной, а не коммерческой общностью. Кроме того, есть мнение, что муниципалитет как орган управляет не гражданами и жителями территории (за исключением решений о налогах и выборах органов муниципальной власти), а собственными службами и предприятиями.

Какое из вышеперечисленных мнений об отличиях муниципального управления от государственного Вы считаете наиболее верным и почему? Или правильны все изложенные точки зрения?

Какие другие отличия муниципального управления от управления государством, частным предприятием Вы бы выделили?

4. В теории государственного управления на сегодняшний день существуют три основных подхода к формулированию важнейших принципов государственного управления: правовой, политический, менеджеристский (управленческий).

Сравните содержание названных подходов. Определите, в каком из них основной задачей государственного управления является максимально полное воплощение воли народа, а в каком – верховенство права и защита прав граждан? В каком из этих подходов к основным ценностям государственного управления относят эффективность, экономичность и результативность? Какая проблема является общей для всех трех подходов?

5. Традиционно под государственным управлением понимают совокупность мероприятий, проводимых с целью руководства и контроля объектов. При изучении государственного управления используются различные общенаучные и специальные методы. Среди научных методов наибольшее значение на сегодняшний день приобретают: анализ, синтез, сравнительно-правовые исследования. С их помощью, например, выделяются ветви государственной власти (законодательная, исполнительная, судебная), формулируются понятия государственного аппарата (в широком смысле), муниципального образования, местного самоуправления.

А какие специальные методы используются при изучении государственного и муниципального управления? Выделите общие и особенные черты, характерные для каждого вида управления.

Как Вы полагаете, почему в работах зарубежных авторов объектом исследований, как правило, являются преимущественно предприятия публичного сектора экономики? Аргументируйте свой ответ.

Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Общий менеджмент» может проводиться в форме устного опроса, тестирования и выполнения практических заданий.

Для оценки освоения компетенции ОПК ОС-8 могут использоваться следующие материалы:

- Для проверки знаний в области общего менеджмента и возможности использования ее положений в профессиональной деятельности, технологии разработки и принятия организационно-управленческих решений, понятия ответственности, основных источников и особенностей различных типов ответственности - вопросы, тесты и т.п.;
- Для проверки умения анализа среды организации, нахождения и обоснования организационно-управленческих решений, использования различных методов оценки эффективности результатов и последствий принятого управленческого решения с позиций его социальной значимости – тесты, задания и т.п.;
- Для проверки навыков владения: основными приемами принятия управленческих решений, оценки их последствий и готовности нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений - тесты, практико-ориентированные задания.

Перечень вопросов к экзамену по дисциплине

1. Понятие и сущность менеджмента, его объект и предмет изучения
2. Цели и функции менеджмента
3. Элементы управленческого процесса
4. Управление и менеджмент
5. Основные периоды развития управления и управленческие революции
6. Основные школы менеджмента, их роль в формировании общей теории управления.
7. Становление и развитие российской науки управления.

8. Современная парадигма управления.
9. Основные функции менеджмента: теория и практика.
10. Основные принципы менеджмента: теория и практика.
11. Стиль управления: понятие, содержание, специфика реализации.
12. Административно-правовые методы управления: общая характеристика.
13. Финансово-экономические методы управления: общая характеристика.
14. Социально-психологические методы управления: общая характеристика.
15. Сущность анализа как функции менеджмента
16. Роль и место прогнозирования в процессе планирования
17. Сущность процесса планирования и классификация планов
18. Сущность и особенности стратегического и тактического планирования
19. Внутренняя среда организации: понятие и основные факторы.
20. Микросреда организации: понятие и основные факторы.
21. Макросреда организации: понятие и основные факторы.
22. Процедуры анализа и оценки состояния внешней среды организации.
23. Основные типы и виды организационных структур.
24. Организационные формы управления.
25. Организационные структуры и формы в органах власти.
26. Понятие и классификация управленческих решений
27. Обобщенная схема цикла разработки и принятия управленческого решения
28. Модели и методы принятия решений, технологии активизации персонала для творческого поиска идей.
29. Обоснование экономической эффективности управленческого решения: целесообразность, сущность, основные методы.
30. Проблемы принятия управленческих решений
31. Стимулирование и мотивация как управленческие функции.
32. Содержательные теории мотивации: сущность и особенности
33. Процессуальные теории мотивации: сущность и особенности
34. Прикладное значение содержательных и процессуальных теорий мотивации в современных условиях
35. Сущность и структура коммуникации.
36. Сущность и специфика коммуникационного процесса.
37. Классификация и общая характеристика коммуникаций.
38. Коммуникативные барьеры и средства их преодоления.
39. Сущность и содержание корпоративной культуры
40. Виды корпоративных культур
41. Формирование репутации организации
42. Этика деловых отношений
43. Этика бизнеса: сущность, актуальные проблемы и пути решения.
44. Виды и основные источники эффектов
45. Эффективность управления: сущность, виды, проблемы анализа и оценки.
46. Сущность, цели и принципы контроля
47. Виды контроля и их характеристика
48. Процесс контроля и основные особенности его этапов
49. Сущность и основные характеристики власти и влияния.
50. Формы власти. Способы влияния

Тест по дисциплине «Общий менеджмент»

1 вариант

1. Под субъектом управления понимается

1. физическое лицо
2. юридическое лицо
3. физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие

2. В управляющую систему входят
1. исполнители
2. партнеры
3. администрация

3. Основателем школы классического или административного управления считается:
1. Т. Парсонс
2. Ф. Тейлор
3. А.Файоль

4. Основные функции управления:
1. анализ, синтез, моделирование;
2. планирование, организация, мотивация, контроль;
3. организационно-распорядительные, экономические, социально- психологические.

5. Авторитарный стиль руководства – это прежде всего
1. мотивация, основанная на материальных и социально-психологических потребностях работника
2. жесткая требовательность
3. создается вид, что подчиненные участвуют в управлении
4. результаты управления не имеют значения
5. требовательность в сочетании с доверием

6. Планирование это:
1. процесс развития всей организации;
2. это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения;
3. процесс определения наиболее существенных связей среди людей, задач и видов деятельности с целью интеграции и координации организационных ресурсов для эффективного выполнения поставленных целей.

7. SWOT-анализ - это:
1. анализ матрицы Бостонской консалтинговой группы
2. анализ стратегического разрыва между реальными возможностями и желаемым состоянием деятельности организации
3. анализ сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз внешней среды
4. оценка доли информационных технологий в бизнесе

8. Внешняя среда прямого воздействия организации в теории управления не включает…
1. поставщиков ресурсов
2. государственное законодательство и правительственные акты
3. специалистов службы сбыта
4. конкурентов
5. потребителей

9. Формальные организации – это:
1. объединение группы людей с осознанными общими целями
2. группы людей организованные по формальному признаку
3. организации, которые официально зарегистрированы и действуют на основании существующего законодательства и установленных регламентов

10. Проблема двойного подчинения характерна для организационной структуры…..
1. матричной
2. дивизиональной
3. линейно-функциональной
4. функциональной

11. «Дерево решений» – это:

1. популярный метод науки управления, используемый для выбора наилучшего направления действий из имеющихся вариантов

2. метод, предусматривающий получение систематической информации по всем возможным па¬раметрам изучаемой проблемы

3. построение динамических рядов показателей прогнозируемого процесса с возможно более ранней даты в прошлом вплоть до даты упреждения прогнозов

12. Для запрограммированных управленческих решений характерно наличие:

1. алгоритма

2. неполной информации на входе в систему

3. новизны

13. Управленческое решение – это

1. система взглядов, то или иное понимание явлений и процессов

2. альтернативный выбор, осуществляемый руководителем и направленный на достижение целей организации

3. циклическая последовательность действий субъекта, направленных на решение проблем организации (анализ ситуации, генерация альтернатив, выбор варианта действий и его практическая реализация)

14. Коммуникации по вертикали — это:

1. передача информации о принятых решениях по нисходящей и по восходящей

2. обмен информацией между подразделениями и равными по служебному статусу сотрудниками организации

3. подразделениями или работниками, находящимися на одном уровне иерархии.

15. Мотив – это

1. внутренняя движущая сила, психологическая причина поступка человека

2. внешняя движущая сила, влияющая на мышление и поведение человека

3. отсутствие или нехватка чего-либо, необходимого для нормального существования индивида (личности), группы

16. Объектом организационной культуры является:

1) процесс формирования основных ценностей организации

2) формирование взаимоотношений и взаимосвязей между людьми и подразделениями

3) любая социально- экономическая система, поддающаяся управлению

4) действующая в организации система коммуникации

17. Культура, которая основывается на порядке, рациональности, планах, тщательном контроле, оценке деятельности по результатам:

1) опекунская;

2) праксиологическая;

3) предпринимательская

18. Содержательные теории мотивации исследуют многообразие причин поведения человека и отвечают на вопрос

1. «Какого рода потребности и мотивы определяют поступки людей?»
2. «Каким образом изменяется мышление и поведение человека?»
3. «Какие знания, навыки и умения требуются для эффективного управления?»

19. К социальным потребностям рабочего согласно иерархии потребностей по А. Маслоу относят

1. выполнение поручения начальника

2. внедрение инноваций в рабочий процесс

3. принятие участия в разнообразной совместной деятельности

4. получение высокой заработной платы

20. Цель в управлении — это

1. – масштабные, неограниченные рамками времени, прогнозы в отношении путей, средств, способов и приемов достижения целей

2. – сформулированное утверждение относительно предназначения и смысла существования организации

3. – относящееся к будущему желаемое состояние объекта управления

2 вариант

21. К элементам управленческой деятельности можно отнести

1. трудовой процесс
2. результат
3. предмет труда, средство труда и сам труд, а также его результат

22. В управляемую систему входят

1. исполнители
2. партнеры
3. администрация

23. Управление стало превращаться в науку только в:

1.начале XVIII века
2. конце XVIII века
3. конце XIX века

24. Организация — это:

1. относительно обособленная часть технологического процесса, результатом которой является выполнение определенного комплекса работ и получение готовой продукции;

2. совокупность совместно действующих объектов, предназначенная для выполнения поставленных целей;

3. процесс определения наиболее существенных связей среди людей, задач и видов деятельности с целью интеграции и координации организационных ресурсов для эффективного выполнения поставленных целей.

25. Демократический стиль руководства – это прежде всего

1. мотивация, основанная на материальных и социально-психологических потребностях работника
2. жесткая требовательность
3. создается вид, что подчиненные участвуют в управлении
4. результаты управления не имеют значения
5. низкая требовательность

26. Контроль это:

1. проведение необходимых корректиру¬ющих мер для эффективного функционирования организации;

2. измерение полученных результатов;

3. это этап управленческого процесса, который заключается в сверке фактических результатов деятельности с теми, что были разработаны на этапе планирования.

27. PEST-анализ - это:

1. анализ матрицы Бостонской консалтинговой группы
2. анализ стратегического разрыва между реальными возможностями и желаемым состоянием деятельности организации
3. анализ сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз внешней среды
4. анализ факторов внешней среды: политических, экономических, социальных, технологических

28. Организация не может оказывать влияние на среду …

1. прямого воздействия
2. косвенного воздействия
3. внутреннюю

29. К неформальным организациям относятся:

1. организации, которые действуют вне рамок законодательства, при этом группы возникают спонтанно, но люди взаимодействуют друг с другом достаточно регулярно.

2. организация планирования и прогнозирования работ, связанных с технической подготовка производства

3. производственная организация, ведущая предварительное и заключительное управление производством

30. Из ниже перечисленных организационных структур не существует …..

1. сетевой
2. объектной
3. продуктовой
4. культурным

31. Вероятностные управленческие решения принимаются руководителем в условиях:

1. полной и достоверной информации
2. недостаточной и неполной информации
3. повторяющихся управленческих действий

32. Понятие «проблема» в теории управленческого решения означает

1. разницу между действительным и желаемым состоянием объекта
2. учет затрат и результатов
3. величину, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта

33. Процесс принятия управленческого решения включает

1. анализ текущей ситуации, генерацию альтернатив, выбор варианта действий, доведение избранного варианта до ответственных исполнителей
2. совещание с руководящим составом организации, приказ, исполнение
3. планирование, организацию, стимулирование (мотивацию), контроль

34. Горизонтальные коммуникации это коммуникации между

1. работниками, имеющими общего руководителя.
2. подразделениями организации.
3. подразделениями или работниками, находящимися на одном уровне иерархии.
4. работниками одного структурного подразделения.

35. Стимул – это

1. средство для оценки правильности или ошибочности поступка, действия
2. внешнее или внутреннее условие эффективной деятельности работника
3. любой внешний фактор (раздражитель), воздействующий на органы чувств и вызывающий формирование мотива (ответной реакции) у человека

36. Уровень организационной культуры, который образует способы поведения людей, ритуалы, эмблемы, дизайн, униформу, язык, лозунги и пр.:

1) поверхностный;
2) промежуточный;
3) глубинный

37. Культура, которая поддерживает действия, направленные вовне организации и на перспективу, новаторство и творческую активность персонала, гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и совершенствовании:

1) опекунская;
2) праксиологическая;
3) предпринимательская

38. Процессуальные теории мотивации исследуют динамику поведения индивидов и групп и отвечают на вопрос

1. «Какого рода потребности и мотивы определяют поступки людей?»
2. «Каким образом изменяется мышление и поведение человека?»
3. «Какие знания, навыки и умения требуются для эффективного управления?»

39. Согласно «теории справедливости» каждый менеджер должен помнить

1. о проблемах с подчиненными
2. о зависимости подчиненных

3. о том, что подчиненных больше всего интересует не абсолютный уровень их награды, а уровень награды по сравнению со своими коллегами

4. о небольшом количестве ресурсов, предназначенных для поощрения

40. Новая парадигма управления это:

1. отказ от управленческого рационализма классических школ, понимание человека как ключевого и неисчерпаемого ресурса организации

2. стремление к увеличению управленческого контроля за всеми переменными производства

3. необходимость использования количественных подходов к принятию управленческих решений, системного и ситуационного подходов, разработки стратегического планирования

Ключ к тесту по дисциплине
«Общий менеджмент»

номер вопроса	вариант ответа	номер вопроса	вариант ответа
1	3	21	3
2	3	22	1
3	3	23	3
4	2	24	3
5	2	25	1
6	2	26	3
7	3	27	4
8	3	28	2
9	3	29	1
10	1	30	2
11	1	31	2
12	1	32	1
13	2	33	1
14	1	34	3
15	1	35	3
16	3	36	1
17	2	37	3
18	1	38	2
19	3	39	3
20	3	40	1

Примерные практико-ориентированные задания по дисциплине
«Общий менеджмент»:

Задание 1

Над созданием теории управления многие века бились лучшие умы человечества. В результате выдвинуто много различных идей, концепций и собственно теорий, что дает основание некоторым ученым констатировать отсутствие единой, всеобъемлющей теории управления. На их взгляд, это происходит во многом из-за того, что под «управлением», как правило, понимается лишь управление социально-экономическими процессами. Есть мнение, что существенное затруднение и даже путаница происходят из-за неправильного смешения понятий «управление» и «менеджмент».

Согласно оптимистической точке зрения, общие закономерности управления уже выявлены кибернетикой, наукой об общих принципах и методах управления сложными системами в природе, технике и обществе. Кроме того, есть специальные теории управления,

изучающие отдельные аспекты или специфические объекты, в частности, теория государственного регулирования экономики, региональный и муниципальный менеджмент, а также базовые (страновые) модели управления. Все это и составляет основу теории управления.

Ряд авторов (Ю.В. Васильев, В.Н. Парахина, Л.И. Ушвицкий, Т.М. Федоренко и др.) считает, что обязательным элементом теории управления должно быть рассмотрение организации как специфического объекта управления, состоящего из людей, каждый из которых – личность с ее неповторимыми характеристиками. По мнению других авторов (Ю.П. Алексеев, А.Н. Алисов, Ю.Н. Барышников, Е.А. Волков, А.Л. Гапоненко), теория управления должна базироваться на совокупности научно доказательных, выверенных и признанных взглядов о состоянии и закономерностях функционирования и развития управляемой системы, объекта управления.

Проанализируйте и сравните приведенные выше точки зрения о существовании общей теории управления, ее обязательных элементах. Каково Ваше мнение по этому поводу? Свои выводы обоснуйте. Что, по Вашему мнению, составляет предмет науки управления, объект и субъект управления?

Задание 2

«Чем дальше, тем искусство становится более научным, а наука – более художественной; расставшись у основания, они встретятся когда-нибудь на вершине» – писал Гюстав Флобер. Ряд крупных ученых и практиков (Г. Кунц, С.О`Доннел и др.) категорично настаивают на том, что управление в первую очередь является искусством («управление – важнейшее из всех искусств). Р. Уотерман считает управление наукой, утверждая, что она представляет собой сумму знаний об этом процессе, накопленных за сотни и тысячи лет практики и представленных в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм воздействия на подчиненных.

Есть мнение, что управление – это отдельная функция деятельности, принципиально отличающаяся от производственной. Нередко управление идентифицируется с органами или аппаратом управления, который является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием ее менеджмента.

А как считаете Вы? Управление – это наука, искусство, функция или аппарат? Свое мнение аргументируйте.

Как бы Вы объяснили разницу в понятиях «теория управления» и «теория менеджмента»?

Задание 3

Существует мнение, что состав общих функций управления не зависит от объекта управления, эти функции выполняются по отношению ко всем объектам управления. Разные авторы предлагают свои перечни общих функций управления. В ряде случаев, например, выделяют пять функций: планирования, организации, координации, контроля и мотивации. А. Файоль вместо функции мотивации называл функцию распоряжения, а функцию планирования именовал функцией предсказания и планирования. В.И. Кнорринг свой перечень функций управления завершает маркетингом. Интересная и оригинальная классификация дана у А.К. Казанцева. Он выделяет три группы функций управления: общие, социально-психологические и технологические. Интересный, хотя и оспариваемый коллегами, подход к выделению функций управления предложен американскими учеными Г. Кунцем и С. О'Доннелом, отождествляющими функции управления с функциями управляющего.

Вместе с тем, по мнению некоторых ученых, каждая функция представляет собой деятельность по координации, которую практически невозможно обособить в ограниченном количестве подразделений.

Проанализируйте вышеуказанные мнения. Как бы Вы определили функцииуправления? Выделите среди них общие функции управления и продемонстрируйте их взаимосвязь в виде схемы.

Задание 4

В теории управления коммуникации представляют собой один из наиболее дискуссионных процессов в области управления, по отношению к которому четкости и ясности пока не достигнуто.

Американские ученые Ф. Дэнис и К. Ларсон проанализировали 126 понятий коммуникаций. В настоящее же время, как полагают современные исследователи, понятие «коммуникация» имеет три основные интерпретации. Во-первых, коммуникация представляется как средство связи любых объектов материального и духовного мира, т.е. как определенная структура. Во-вторых, это общение, в процессе которого люди обмениваются информацией. В-третьих, под коммуникацией подразумевают передачу и массовый обмен информацией с целью воздействия на общество и его составные компоненты. Коммуникацию как процесс обмена информацией, знаниями, интеллектуальной собственностью считают одной из главных функций управления. Есть мнение, что она – важный объект управления. Коммуникативный фактор развития экономических систем в последние годы считается условием прогресса и культурного роста.

Сравните вышеуказанные интерпретации коммуникации и постарайтесь дать собственную аргументированную характеристику этого феномена. Какова, на Ваш взгляд, роль коммуникаций в управлении современной организацией? Как бы Вы предпочли рассматривать коммуникации в организациях – как действие, взаимодействие или процесс?

Охарактеризуйте роли отправителя и получателя сообщения как участников коммуникационного процесса. В чем их различие?

Задание 5

Теория обосновывает, и практика подтверждает, что мотивы - функция большого числа аргументов: биологических, социальных, статусно-ролевых, ситуационных. Мотивация – внутреннее побуждение к активности. Она формируется в сознании человека в результате оценки и сравнения выгодности, весомости стимулов внешней среды и личных ожиданий, планов, интересов, потребностей, идеалов. Мотив – явление глубокое, чрезвычайно сложное и отчасти интимное.

Смысл проблемы заключается в том, что ни одной из известных мотивационных теорий (А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга, В. Врума, Портера- Лоулера и других), при наличии широкого спектра подходов к решению общей задачи, не удалось завершить разработку универсального метода повышения интереса сотрудника к выполнению установленной задачи, и не предложен четкий алгоритм действий менеджмента по стимулированию работника в процессе его трудовой деятельности.

Чем вызвано многообразие концептуальных подходов к проблеме мотивации человека к определенному виду деятельности?

Какая теория, на Ваш взгляд, более обоснована и логична? Приведите пример из собственной практики в подтверждение более объективной, по Вашему мнению, теории мотивации. Что, по Вашему мнению, более эффективно толкает человека к достижению поставленных задач: поощрение или наказание? Готовы ли Вы опровергнуть изречение Наполеона: «Есть два рычага, которыми можно двигать людей: страх и личный интерес»? Какими рычагами готовы двигать Вы?

Задание 6

Разработка и принятие управленческого решения представляет собой весьма специфический процесс, структура и характер которого зависит от множества факторов. В связи с этим можно говорить о различных технологиях и моделях его подготовки. Каждый метод подготовки управленческого решения опирается на определенный подход. В одних случаях применяют целевой подход, в других – системный, в третьих – процессный. Нередко выбирают ситуационный или поведенческий подходы. Не меньшей популярностью пользуются социально-психологические модели разработки и принятия решений, в которых определяющим элементом является влияние семьи, окружения, средств массовой информации, партийная и социальная принадлежность, корпоративные традиции и мораль.

Проанализируйте и сравните вышеуказанные модели разработки и принятия управленческих решений. Какие из них Вы бы отнесли к основным методам аналитической подготовки управленческого решения? Чем бы Вы руководствовались при выборе методологического подхода?

Чем, на Ваш взгляд, отличаются нормативная и дескриптивная теории, описывающие принятие решений?

Шкала оценивания

Уровни сформированности компетенции	Отметка в баллах	Показатели оценивания	Критерии оценивания
Высокий (продвинутый)	5+	Знания по всем основным вопросам темы, выходящие за ее пределы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Выраженная способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации
		Личностные качества	Ярко выражены
	5	Знания по всем вопросам темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в нестандартной ситуации в рамках программы темы
		Личностные качества	Выраженные профессионально-личностные качества
	5-	Знания по всем поставленным вопросам в рамках темы	Систематизированные, глубокие и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно и творчески решать научные и профессиональные задачи в рамках темы
		Личностные качества	Обладает достаточными профессионально-значимыми качествами
Базовый (средний)	4+	Знания по всем разделам темы	Систематизированные и полные
		Профессиональные умения	Способность самостоятельно решать научные и профессиональные задачи в рамках темы
		Личностные качества	Обладает необходимыми личностно-профессиональными качествами

	4	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточно полные и систематизированные Способность самостоятельно решать учебные и профессиональные задачи в рамках темы
	4-	Знания в объеме темы Профессиональные умения	Достаточные Способность самостоятельно применять типовые решения в рамках темы
Минимальный (низкий)	3+	Знания в рамках образовательного стандарта Профессиональные умения	Достаточный объем знаний в рамках обязательного уровня по теме Умение под руководством преподавателя или решать стандартные (типовые) задания
	3	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Недостаточно полный объем Слабое владение методическими основами, некомпетентность в решении стандартных типовых заданий
	3-	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Фрагментарные знания Низкий уровень культуры исполнения заданий
Неудовлетворительный	2	Знания в рамках обязательного уровня освоения материала Профессиональные умения	Отсутствие знаний Отсутствие компетенций или отказ от решения практических заданий

Методические материалы

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Текущий контроль предусматривает проведение следующих мероприятий:

– тестирование по темам и разделам дисциплины;

– решение кейсов;

–опрос;

- выполнение творческого задания.

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Оценка знаний по дисциплине «Общий менеджмент» проводится с целью определения уровня освоения предмета и включает:

1. Минимальный уровень формирования компетенций:

- ответы на вопросы по дисциплине на семинаре (10-15 минут)

2. Базовый уровень формирования компетенций:

- доклад на семинаре (в форме презентации) (20-30 минут);

- контрольные работы (1 академический час письменно);

3. Продвинутый этап формирования компетенций:

- решение кейсов на семинаре (60 минут);

- участие в групповой работе на семинаре (20-30 минут)

-письменные практические задания для самостоятельной работы.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведётся преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведётся:

1) преподавателем

– оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;

2) группой

–в ходе обсуждения представленных материалов;

3) студентом лично

–путём самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

-промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины: теоретических основ и практической части. Промежуточная аттестация студентов – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе в форме опроса.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра после изучения новой темы. Предусмотрена текущая аттестация в форме контрольных опросов и тестирования.

По результатам выполнения всех заданий на самостоятельную работу и выполнения заданий в ходе практических занятий преподаватель даёт комплексную оценку деятельности студента.

Высокую оценку получают студенты, которые при подготовке материала для самостоятельной работы сумели самостоятельно составить логический план изучения темы и реализовать его, собрать достаточный фактический материал (теоретический и практический, использовали IT-технологии, электронные ресурсы, литературу по теме. Студенты при этом должны показать связь рассматриваемой темы с современными проблемами общества, значимость изучаемого материала в соответствии с направлением подготовки студента и авторский вклад в систематизацию и структурирование материала.

Промежуточный контроль проводится в форме сдачи экзамена. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – творческие задания, задания для самостоятельной работы и контрольные опросы, а также прошедшие тестирование.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые

необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

Рекомендации по подготовке электронных презентаций

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории. Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить ее в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

Критерии оценивания по содержанию:

1) целевая проработанность;

2) структурированность в подаче представляемых материалов;

3) логичность, простота изложения;

4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;

5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;

6) лицензионная чистота используемых продуктов;

7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

Критерии оценивания по оформлению

1) объем (оптимальное количество слайдов);

2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);

3) оригинальность оформления;

4) эстетика;

5) соответствие стандартам оформления.

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Общий менеджмент» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено

по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном

обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий.Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

1) главного в тексте;

2) основных аргументов;

3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным

расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Задания для самостоятельной работы

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 1, 2

Цель задания: получение теоретических знаний в области основ теории управления; самостоятельное изучение материала, овладение методами анализа факторов внешней и внутренней среды

Содержание: конспектирование, выполнение тестовых заданий, подготовка докладов и презентаций, решение практико-ориентированных заданий по теме.

Темы докладов:

1. Управляемая и управляющая подсистемы в социально-экономических системах, их взаимосвязь и взаимозависимость.
2. Роль управления в социально-экономической стабилизации и развитии России.
3. Демократизация управления в условиях становления и развития рыночных отношений в экономике.
4. Управление в Древневосточной цивилизации (Шумер, Аккад, Вавилон).
5. Организационно-управленческая культура Древнего Египта.
6. Организационно-управленческая культура Древнего Китая.

7. Организационно-управленческая культура Древней Индии.
8. Организационно-управленческая культура Древней Греции.
9. Организационно-управленческая культура Древнего Рима
10. Внутренняя политика современной России: целевые установки, особенности принятия и реализации управленческих решений.
11. Внешняя среда организации: сущность и особенности управления (на конкретном примере).
12. Демографическая ситуация в РФ как фактор внешней среды
13. Культура и менталитет современных россиян
14. Социально-экономические факторы современной экономики России

Срок выполнения: к следующему практическому занятию.
Ориентировочный объем конспекта - не менее пяти страниц.
Отчетность: подготовленные конспекты и ответы на тесты.
Метод оценки: пятибалльная, десятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 3, 4, 5

Цель задания: получение теоретических и практических знаний в области основных функций, методов и организационных форм управления.

Содержание: конспектирование, выполнение тестовых заданий, подготовка докладов и презентаций, решение практико-ориентированных заданий по теме и изучение дополнительной учебной литературы.

Темы докладов:

1. Эволюция общих функций управления в зарубежных и отечественных исследованиях
2. Стиль управления в современном менеджменте.
3. Совершенствование методов управления в деятельности менеджера.
4. Основные принципы управления
5. Особенности общих функций управления в различных сферах деятельности (государственных и муниципальных организациях, коммерческих и некоммерческих организациях, коммерческих и некоммерческих организациях)
6. Социологические методы сбора информации
7. Метод факторного анализа
8. Функционально-стоимостной метод
9. Экспертные методы прогнозирования.
10. Прогнозирование и планирование в государственном управлении.
11. Групповые организационные формы компаний.
12. Организационные формы в органах власти.
13. Изменения в организационно-правовых формах организаций в РФ с сентября 2014 года.
14. Тенденции в развитии организационно-правовых форм

Срок выполнения: к следующему практическому занятию.
Ориентировочный объем конспекта - не менее пяти страниц.
Отчетность: подготовленные конспекты и ответы на тесты.
Метод оценки: пятибалльная, десятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 6, 7, 8

Цель задания: получение теоретических и практических знаний в области коммуникаций, мотивации и этики управления.

Содержание: конспектирование, выполнение тестовых заданий, подготовка докладов и презентаций, решение практико-ориентированных заданий по теме и изучение дополнительной учебной литературы.

Темы докладов:

1. Современные информационные технологии в коммуникации
2. Коммуникативные барьеры и их примеры.
3. Проксемические типы невербальных коммуникаций
4. Знаково-символические и ольфакторные типы невербальных коммуникаций.
5. Особенности коммуникации в государственном управлении
6. Формирование интеграционной мотивационной программы в организации.
7. Материальные методы стимулирования персонала.
8. Нематериальные методы стимулирования персонала.
9. Модель мотивации (Э.Лоулер, Л Портер)
10. Проблемы мотивации персонала современной организации
11. Типы организационных культур
12. Концепции организационной культуры Гирта Хофстеде
13. Проектирование организационной культуры
14. Требования к внешнему виду делового человека
15. Особенности телефонных разговоров в деловом общении
16. Этика государственного управления. Требования к госслужащим в РФ.

Срок выполнения: к следующему практическому занятию.
Ориентировочный объем конспекта - не менее пяти страниц.
Отчетность: подготовленные конспекты и ответы на тесты.
Метод оценки: пятибалльная, десятибалльная.

Задания на самостоятельную работу студентов по теме 9, 10

Цель задания: самостоятельное изучение материала, овладение методологией и организацией процесса разработки и принятия управленческого решения.

Содержание: конспектирование, выполнение тестовых заданий, подготовка докладов и презентаций, решение практико-ориентированных заданий по теме и изучение дополнительной учебной литературы.

Темы докладов:

1. .Принятие решений в условиях риска.
2. Индивидуально-психологические проблемы принятия решения.
3. Модели принятия управленческих решений
4. Патологии в управленческих решениях
5. Эффективность и качество управления.
6. Организационные резервы повышения эффективности труда руководителя.
7. Эффективность и качество управленческих решений

Срок выполнения: к следующему практическому занятию
Ориентировочный объем сообщения: не менее пяти страниц.
Отчетность: подготовленное сообщение.
Метод оценки: пятибалльная, десятибалльная.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Дафт Р.Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015. Режим доступа: http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu
2. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель [пер. с англ.]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 240 с.

3. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2026. — 288 с. — ISBN 978-5-16-021939-4 (print) ; ISBN 978-5-16-114708-5 (online). — Текст : электронный. — URL:znanium.ru
4. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2023. — 332 с. — ISBN 978-5-394-05156-2. — Текст : электронный. — URL:znanium.ru

6.2. Дополнительная литература

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. - СПб.: Питер, 2010.
2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. – Манн, Иванов и Фербер, 2013.
3. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. - М.: ООО «ИД Вильямс», 2002.
4. Бирман Л.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.А. Бирман. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дело, 2013. — 397 с. — 978-5-7749-0772-4. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/51040.html
5. Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. - М. 2011.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. – М.: «Альпина Паблишер», 2011.
7. Сайдман Д. Отношение определяет результат. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
8. Хэмел Г. Манифест лидера. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
9. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. – М.: «Гиппо», 2010.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учебное пособие. Кн.1. – М., Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 661 с. [Интернет-портал «Университетская библиотека ONLINE»] http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271807&sr=1
2. Понуждаев Э.А., Понуждаева М.Э. Настольная книга для среднего класса России и не только… – Saarbruken: LAP Lambert Academic Publishing, 2013.

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Конституция Российской Федерации. – М.: Юридическая литература, 2015.
2. Федеральный закон от 25.12.2008 N 273-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс http://www.consultant.ru
3. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г., Протокол № 21) //
КонсультантПлюс http://www.consultant.ru

6.5. Интернет-ресурсы.

1. http://mevriz.ru/annotations/ – Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
2. http://obsheniedel.ru/ – сайт интернет-ресурсов для менеджеров и экономистов. На сайте представлена необходимая современному менеджеру и экономисту информация: новости управления, статьи по актуальным вопросам управленческой коммуникации и делопроизводству.

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Отдельные лекции и практические занятия - с использованием ПК и мультимедийного проектора. Лектором и студентами готовятся и демонстрируются компьютерные презентации во всех видах аудиторной деятельности.

Освоение дисциплины осуществляется в учебной аудитории, соответствующей по вместимости количеству студентов потока или учебной группы. Для успешного освоения дисциплины аудитория оборудована мультимедийным комплексом и экраном для демонстрации слайдовых презентаций и иных форм визуализации учебного материала.

Для демонстрации презентаций студентов на практических занятиях могут использоваться мультимедийные средства, имеющиеся в распоряжении кафедры (проектор, экран, ноутбук).

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (MS Windows XP/Vista/7);
2	Пакет офисных программ (MicrosoftOffice или OpenOffice);
3	Антивирусная программа (NOD32, Dr.Web, Kaspersky и др.);
4	Интернет-браузер (Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox, Google Chrome идр.);
5	Различные утилиты (Архиваторы, программы записи компакт-дисков, файловые менеджеры, программы просмотра изображений и др.);
6	• Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia http://ru.wikipedia.org • ЭБС Лань http://e.lanbook.com • ЭБС IPRbooks http://www.iprbookshop.ru • Сервис полнотекстового поиска по книгам http://books.google.ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru • Федеральный образовательный портал «Российское образование» http://www.edu.ru