

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Ашмарина Светлана Игоревна

Должность: Ректор ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 17.11.2020 09:29:42

Уникальный программный ключ:

59650034d6e3a6baac49b7bd0f8e79feaf433ff3e62f1fc7e9279a031181baba

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт менеджмента

Кафедра менеджмента

**УТВЕРЖДЕНО**

Ученым советом университета  
(протокол №10 от 29.04.2020 г.)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.04 «Дисциплина по научной специальности 08.00.05 –  
Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент»**

Образовательная программа: направление подготовки 38.06.01 Экономика


Направленность (профиль): Экономика и управление народным хозяйством:  
менеджмент

Уровень высшего образования: подготовка кадров высшей квалификации

Квалификация (степень) выпускника: Исследователь. Преподаватель-исследователь.


Отдел аспирантуры, докторантуры  
и работы диссертационных советов

« 17 » апреля 2020 г.

 / Р.В. Федоренко

Научная библиотека СГЭУ


« 18 » апреля 2020 г.

 / С.Г. Мазур

Рекомендовано к утверждению  
на заседании кафедры менеджмента

(протокол № 8 от 2.03.2020 г.)

Зав. кафедрой менеджмента  
д.э.н., профессор А.П. Жабин

 / А.П. Жабин

Самара 2020

## 1. Цель и задачи дисциплины

Рабочая программа по «Дисциплине по научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент» разработана в соответствии с требованиями ФГОС по направлению подготовки 38.06.01 Экономика, компетентностным подходом, реализуемым в системе ВО.

**Целью** «Дисциплины по научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент» является изучение основных теоретических и методологических принципов, методов и способов управления социальными и экономическими системами; формирование научного представления об управлении, имеющее практическое содержание; понимание основных организационных процессов, связанных с различными аспектами деятельности предприятия; исследование проблем становления и развития теории и практики управления организациями.

Курс призван сформировать систему знаний по профессиональной ориентации в области менеджмента. Данная дисциплина изучает основные проблемы управления социально-экономическими системами, развитие и внедрение новых принципов, форм, структур и методов управления организацией для достижения более высоких социально-экономических результатов.

Также курс подготавливает аспирантов к эффективному использованию современных механизмов менеджмента для решения задач в сфере организационно-экономического управления, нацеливает на определение проблем, знание и понимание которых необходимы для успешной сдачи кандидатского экзамена по «Дисциплине по научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент».

**Задачами** дисциплины являются:

- изучить исторические предпосылки возникновения управленческой мысли и раскрытие сущности и содержания идей основных научных школ управления;
- ознакомить с основными концепциями современного менеджмента;
- сформировать представление о теоретических и методологических подходах, используемых при решении задач, связанных с управлением социальными и экономическими системами;
- сформировать комплексное представление о системе бизнеса, закономерностях управленческой деятельности, ключевых управленческих компетенциях;
- обосновать целесообразность применения современных концепций управления человеческим капиталом;
- ознакомить с особенностями развития управления в России;
- ознакомить с функциями, методами и принципами управленческой деятельности;
- изучить содержание и структуру стратегического управления;
- сформировать навыки анализа конкретных ситуаций, современного управленческого мировоззрения, мышления умений и навыков по принятию и реализации управленческих решений.

Объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших дисциплину, являются:

- концептуальные (фундаментальные) проблемы экономической науки, включая методы экономического анализа;
- прикладные проблемы функционирования различных экономических агентов, рынков и систем.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

«Дисциплина по научной специальности 08.00.05- Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент» является обязательной дисциплиной вариативной части блока 1 «Дисциплины (модули)» для направленности (профиля) «Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент» по направлению подготовки 38.06.01 Экономика и направлена на подготовку к сдаче кандидатского экзамена.

Для успешного изучения дисциплины обучающиеся должны:

**Знать:** понятие и функции менеджмента.

**Уметь:** изучать и систематизировать информацию об управленческих процессах хозяйствующего субъекта.

**Владеть:** навыками поиска и анализа информации об управленческих процессах хозяйствующего субъекта.

### Междисциплинарные связи «Дисциплины по научной специальности 08.00.05- Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент»

| Код компетенции | Предшествующие дисциплины   | Параллельно изучаемые дисциплины   | Последующие дисциплины   |
|-----------------|---|--|--|
| ПК-10           | Технологии электронного обучения<br>Адаптация лиц с ОВЗ<br>Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления<br>Современные проблемы науки управления | Научно-исследовательская деятельность и подготовка научно-квалификационной работы (диссертации) на соискание ученой степени кандидата наук | Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена<br>Представление научного доклада об основных результатах подготовленной научно-квалификационной работы (диссертации) |

## 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Процесс изучения «Дисциплины по научной специальности 08.00.05- Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент» направлен на формирование следующих **профессиональных** компетенций:

ПК-10 - способность анализировать проблемы теории и практики управления организациями и социально-экономическими системами; исследовать тенденции и закономерности в области стратегического и инновационного менеджмента, управления персоналом, современных производственных систем; проектировать системы управления организацией, включая структуры, процессы, механизмы, обеспечивающие эффективность и качество функционирования.

### Уровень знаний, умений, опыта деятельности, свидетельствующий о сформированности компетенции

| ПК-10 - способность анализировать проблемы теории и практики управления организациями и социально-экономическими системами; исследовать тенденции и закономерности в области стратегического и инновационного менеджмента, управления персоналом, современных производственных систем; проектировать | <b>Знать:</b>   | <b>Уметь:</b>   | <b>Владеть:</b>   |
|--|---|---|---|
|  | ПК10з1: основные термины и понятия менеджмента                          | ПК10у1: понимать, анализировать и обосновывать взаимосвязь основных понятий и категорий менеджмента | ПК10в1: специальной терминологией в области менеджмента                   |
|  | ПК10з2: методологические основы современного менеджмента и его эволюции | ПК10у2: систематизировать и обобщать информацию о состоянии внутренней и внешней среды организации  | ПК10в2: современной научной методологией исследования проблем менеджмента |
| ПК10з3: современные подходы, теории и модели управления, тенденции   | ПК10у3: выработать адекватные ситуации управленческие решения           | ПК10в3: методами принятия и реализации управленческих реше-   |   |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| системы управления организацией, включая структуры, процессы, механизмы, обеспечивающие эффективность и качество функционирования | развития менеджмента и управленческой науки  |   | ний по поводу разработки и внедрения их в организации   |
|   | ПК10з4:сущность экономических задач управления персоналом предприятий                                      | ПК10у4:выявлять и объяснять причины необходимости внедрения управленческого подхода в практику работы организации   | ПК10в4:навыками межличностного общения при решении управленческих проблем менеджмента   |
|   | ПК10з5:основные этапы процесса стратегического управления, сущность стратегических процессов в организации | ПК10у5:выявлять факторы, влияющие на формирование и развитие управленческой активности, проводить анализ и оценку потенциала конкретной организации, определять пути его развития | ПК10в5:навыками самостоятельного изучения учебной и научной литературы, материалов периодической печати по проблемам менеджмента, а также использования для этих целей современных технологий |
|   |  | ПК10у6:применять современную научную методологию исследования и решения конкретных проблем менеджмента  | ПК10в6:навыками анализа управленческих ситуаций и процессов, оценки воздействия факторов на них   |
|   |  | ПК10у7:разбираться в основных проблемах и тенденциях развития менеджмента в современных условиях  | ПК10в7:навыками разработки и обоснования вариантов стратегического планирования, выбора наиболее эффективных из них с позиций императивов управления,   |
|   |  | ПК10у8:выбирать и комбинировать модели, способы и технологии управления в зависимости от ситуации, применять на практике рекомендации теории менеджмента                          | ПК10в8:навыками принимать управленческие решения по внедрению методов менеджмента   |

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы:

Общая трудоемкость дисциплины составляет **4 зачетных единицы, 144 часа.**

| Вид учебной работы   | Всего часов/ зачетных единиц | Семестр 6 |
|--|------------------------------|-----------|
| Контактная работа, в том числе:                                  | 18 / 0,5                     | 18 / 0,5  |
| Лекции   | 8 / 0,22                     | 8 / 0,22  |
| Занятия семинарского типа (практические занятия)                 | 8 / 0,22                     | 8 / 0,22  |
| Консультации   | 2 / 0,06                     | 2 / 0,06  |
| Самостоятельная работа   | 90 / 2,5                     | 90 / 2,5  |
| Промежуточная аттестация   | 36 / 1                       | 36 / 1    |
| Вид промежуточной аттестации                                     | Экзамен                      | Экзамен   |
| Общая трудоемкость (объем части образовательной программы): Часы | 144                          | 144       |
| Зачетные единицы   | 4                            | 4         |

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

| № п/п           | Наименование темы дисциплины   | Контактная работа |                           |                  | Самостоятельная работа | Планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по образовательной программе   |
|-----------------|--|-------------------|---------------------------|------------------|------------------------|--|
|                 |  | Лекции            | Занятия семинарского типа | Практич. занятия |                        |  |
| 1               | Методологические основы менеджмента  | 2                 | -                         |                  | 18                     | ПК10з1, ПК10з2, ПК10з3, ПК10з4, ПК10з5, ПК10у1, ПК10у2, ПК10у3, ПК10у4, ПК10у5, ПК10у6, ПК10у7, ПК10у8, ПК10в1, ПК10в2, ПК10в3, ПК10в4, ПК10в5, ПК10в6, ПК10в7, ПК10в8 |
| 2               | История развития и современное состояние менеджмента                                 |                   |                           |                  |                        |  |
| 3               | Эволюция менеджмента школ, концепций менеджмента и тенденций его развития за рубежом |                   |                           |                  |                        |  |
| 4               | Цикл процесса управления и функции менеджмента                                       | 2                 | 2                         |                  | 18                     | ПК10з1, ПК10з2, ПК10з3, ПК10з4, ПК10з5, ПК10у1, ПК10у2, ПК10у3, ПК10у4, ПК10у5, ПК10у6, ПК10у7, ПК10у8, ПК10в1, ПК10в2, ПК10в3, ПК10в4, ПК10в5, ПК10в6, ПК10в7, ПК10в8 |
| 5               | Организация как объект управления в менеджменте                                      |                   |                           |                  |                        |  |
| 6               | Управленческие решения в системе менеджмента организации                             |                   |                           |                  |                        |  |
| 7               | Связующие процессы менеджмента   | -                 | 2                         |                  | 18                     | ПК10з1, ПК10з2, ПК10з3, ПК10з4, ПК10з5, ПК10у1, ПК10у2, ПК10у3, ПК10у4, ПК10у5, ПК10у6, ПК10у7, ПК10у8, ПК10в1, ПК10в2, ПК10в3, ПК10в4, ПК10в5, ПК10в6, ПК10в7, ПК10в8 |
| 8               | Мотивация персонала в менеджменте  |                   |                           |                  |                        |  |
| 9               | Организационное поведение и организационная культура                                 | 2                 | 2                         |                  | 18                     | ПК10з1, ПК10з2, ПК10з3, ПК10з4, ПК10з5, ПК10у1, ПК10у2, ПК10у3, ПК10у4, ПК10у5, ПК10у6, ПК10у7, ПК10у8, ПК10в1, ПК10в2, ПК10в3, ПК10в4, ПК10в5, ПК10в6, ПК10в7, ПК10в8 |
| 10              | Оценка экономической эффективности управления организацией                           |                   |                           |                  |                        |  |
| 11              | Инновационный потенциал развития менеджмента   | 2                 | 2                         |                  | 18                     | ПК10з1, ПК10з2, ПК10з3, ПК10з4, ПК10з5, ПК10у1, ПК10у2, ПК10у3, ПК10у4, ПК10у5, ПК10у6, ПК10у7, ПК10у8, ПК10в1, ПК10в2, ПК10в3, ПК10в4, ПК10в5, ПК10в6, ПК10в7, ПК10в8 |
| 12              | Стратегическое управление  |                   |                           |                  |                        |  |
| <b>Контроль</b> |  | 36                |                           |                  |                        |  |
| <b>Итого</b>    |  | <b>8</b>          | <b>8</b>                  | <b>2</b>         | <b>90</b>              |  |

## **5.2. Содержание разделов и тем**

### ***Тема 1. Методологические основы менеджмента***

Понятие «менеджмент», его отличие от «управления»; цели науки и практики менеджмента; сущность управления и условия его осуществления; субъект и объект управления, система управления (менеджмента) и ее структура; методы управления; система подходов и принципов менеджмента и ее развитие.

### ***Тема 2. История развития и современное состояние менеджмента***

Исторические предпосылки менеджмента; эволюция управленческой мысли, вклад ученых в ее развитие; основные этапы развития менеджмента; история развития отечественного управления; особенности современного российского менеджмента. Возникновение, становление и развитие деловых отношений, деловых организаций и управления организациями в России и других странах мира.

### ***Тема 3. Эволюция менеджмента школ, концепций менеджмента и тенденций его развития за рубежом***

Природа управления и исторические тенденции его развития. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента. Эволюция менеджмента в рамках различных общественно-экономических формаций.

Этапы и школы в истории менеджмента. Школа научного управления и ее современные модели (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбрит, Г. Эмерсон, Г. Форд, Г. Гантт).

Административная (классическая) школа менеджмента (А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни).

Школа человеческих отношений и ее развитие (М. Фоллетт, Р. Лайкерт, Э. Мейо, А. Маслоу). Бихевиористское направление в менеджменте А. Маслоу.

### ***Тема 4. Цикл процесса управления и функции менеджмента***

Цикл процесса управления; технология процесса менеджмента; функции менеджмента, их классификация: общие, специальные и конкретные. Целеполагание, прогнозирование и планирование как общие функции менеджмента. Основные методы прогнозирования продаж. Принципы, лежащие в основе планирования. Виды планов, методы планирования. Организации как функция управления. Понятия мотивации и стимулирования. Категория и классификация потребности: первичные и вторичные. Побуждение. Вознаграждение. Традиционные способы мотивации. Сущность контроля. Факторы, обуславливающие необходимость контроля: неопределенность, предупреждение возникновения кризисных ситуаций, поддержание успеха, другие факторы. Виды контроля. Классификация контроля: предварительный контроль в отношении человеческих ресурсов, материальных ресурсов, финансовых ресурсов; текущий контроль, заключительный контроль. Этапы контроля: установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов, корректировки работы. Требования, предъявляемые к учету. Анализ. Координация или регулирование как общие функции менеджмента.

### ***Тема 5. Организация как объект управления в менеджменте***

Организация как общественная самоуправляющаяся система и объект управления. Понятие и роль организаций в обществе. Виды, типы и формы общественных организаций. Внутренняя и внешняя среда организации. Модели организаций как закрытых и от-

крытых систем. Формальные и неформальные структуры организаций. Ресурсы организации. Структура организации. Функции, функционирование, поведение и развитие организации. Жизненный цикл организации.

Видение и миссия организации. Цели и задачи организации. Типология целей организации. Концепция управления по целям. Структурно-функциональный подход в управлении. Моделирование организации как функциональной структуры. Программно-целевой подход в управлении. Ситуационный подход в управлении.

#### ***Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмента организации***

Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений. Управленческие решения в системе менеджмента организации. Управленческие решения как продукт менеджмента. Управленческие решения и логика управления. Понятие управленческого решения. Информационное обеспечение управленческих решений (соотношение достоверности и оперативности). Классификация управленческих решений. Сущность, содержание и стадии принятия управленческого решения. Системный анализ в принятии решений. Интуитивный и рациональный подход к принятию решения. Методы постановки проблем, разработки вариантов решений, выбора решения, организации выполнения решения. Коллективные методы оптимизации принятия управленческого решения. Риски при принятии управленческих решений. Классификация и способы регулирования рисков.

#### ***Тема 7. Связующие процессы менеджмента***

Сущность и содержание процессов коммуникации. Взаимодействие организации и среды. Коммуникация внутри организации. Ком-муникационный процесс. Интеграция организации. Элементы и этапы процесса коммуникаций. Межличностные и организационные коммуникации. Информа-ционные технологии в коммуникациях.

Понятие и классификация коммуникаций. Коммуникации между организацией и ее средой. Коммуникации между уровнями и подразделениями организации. Межуровневые коммуникации. Нисходящий и восходящие потоки информации. Коммуникации между отдельными подразделениями. Коммуникации руководитель-подчиненный. Коммуникации между руководителем и рабочей группой. Межгрупповые и организационные коммуникации. Неформальные коммуникации. Искусство общения. Менеджер как коммуникатор. Техническое обеспечение коммуникативных процессов в организации. Современные информационные системы.

#### ***Тема 8. Мотивация персонала в менеджменте***

Мотивация как функция менеджмента. Модель мотивации поведения через потребности. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей по Маслоу. Двухфакторная теория Герцберга, теория потребностей МакКлелланда и др. Обобщенный взгляд на содержательные теории мотивации. Теория ожиданий Врума, теория справедливости и др.

Концепция партисипативного управления. Проблемы формирования мотивационного механизма труда в нашей стране на современном этапе и его составляющие в странах Запада.

#### ***Тема 9. Организационное поведение и организационная культура***

Группа и поведение группы в процессе управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления. Общее понятие групп. Большие социальные группы. Формальные и неформальные группы. Организационное

поведение, социально-психологические аспекты управления. Современные теории командообразования, межгрупповые отношения в процессе управления.

Организационная культура и корпоративная культура. Концепции организационной культуры. Уровни организационной культуры. Влияние организационной культуры на экономическое и социальное поведение людей. Методологические вопросы изучения организационной культуры.

#### ***Тема 10. Оценка экономической эффективности управления организацией***

Основные принципы экономической оценки управления организацией. Методы оценки эффективности менеджмента, основанные на использовании показателей официальной финансовой отчетности (по показателям прибыли, рентабельности, доходности акционерного капитала и др.). Метод Д. Синка как метод оценки по результатам количественных и качественных индикаторов состояния системы.

#### ***Тема 11. Инновационный потенциал развития менеджмента***

Инновации, эксперимент и развитие управления. Стабильность и динамика, консерватизм и стремление к нововведениям. Мотивирование инновационного потенциала менеджмента. Способы преодоления сопротивления инновациям. Программы инновационного развития менеджмента. Потребность и способность к инновациям. Принципы реализации инновационного потенциала менеджмента.

#### ***Тема 12. Стратегическое управление***

Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Формирование и управление цепочками создания ценности. Создание и удержание ключевых компетенций. Политика организации. Виды стратегий. Конкурентное преимущество как условие успеха. Стратегический прогноз. Методы прогнозирования: экстраполяция, математические модели, генетический подход, экспертные оценки, сценарный метод. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации.

### **6. Методические указания по освоению дисциплины**

#### **6.1. Учебно-методическое обеспечение лекционных занятий**

1. Петров, А. Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 1. : учебник для вузов / А. Н. Петров ; ответственный редактор А. Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 349 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02082-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452008>

2. Петров, А. Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 2. : учебник для вузов / А. Н. Петров ; ответственный редактор А. Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02084-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452009>

3. Латфуллин, Г. А. Теория менеджмента [Текст] : учебник / А. С. Никитин, С. С. Серебрянников. - УМО, 2-е изд. - СПб. : Питер, 2014. - 464 с. ; 70x100/16. - (Учебник для



вузов. Стандарт третьего поколения). - Библиогр.: с. 448 - 458. - ISBN 978-5-496-00576-0 : 552 p. (6)

4. Хайниш, С. В. Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире. Актуальные сечения, парадоксы, решения [Текст] : из опыта управленческого консультирования / под общ. ред. Ю. С. Емельянова. - Изд. стереотип. - М. : Едиториал УРСС, 2017. - 704 с. ; 70x100/16. - ISBN 978-5-354-01563-4 : 1114 p.

### ***Тема 1. Методологические основы менеджмента***

Перевоорот в производственных отношениях связан с великой индустриальной революцией XVII–XIX веков. Произошел переход от сравнительно небольших ремесленных мастерских к крупному машинному производству. До этого времени в производстве участвовало большое количество неквалифицированных рабочих, в управленческой практике широко процветал авторитарный стиль руководства. По мере того, как индустрия перерастала границы мануфактуры и созревала современная система акционерного капитала, владельцы капитала все более отдалялись от занятия бизнесом. Появились наемные менеджеры не только привилегированных классов. Под администрированием при этом понималась формулировка общих целей и политики организации, а менеджмент в первоначальном и узкотехническом смысле понимался как контроль за их реализацией.

Именно на данном этапе и начал развиваться менеджмент. В это время появилась потребность в талантливых управленцах, способных рационально организовать производство и труд, обеспечить четкую и взаимосвязанную работу всех звеньев, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

К концу XIX – началу XX века появились первые работы, в которых была сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ науки менеджмента.

В упрощенном понимании менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, использовать труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

В современной теории и практике под менеджментом понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой и организацией в целом. В широком понимании в специальной литературе по вопросам управления менеджмент – это теория и ее практическое применение в управлении производством и людьми, распоряжение недвижимостью, финансами, кадрами и инновациями в целях удовлетворения потребностей общества и рынка, а также получения прибыли. Предмет менеджмента – управленческие отношения и способы управленческой деятельности, их закономерности как особого вида взаимодействия и связи между людьми – субъектами этой деятельности.

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности или доходности, свидетельствующей об эффективности ее производственной деятельности, достигаемой минимизацией своих затрат и максимизацией доходов от результатов производства. Принципы менеджмента – это общие закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы, отражающиеся при постановке практических задач управления.

Методы менеджмента – это система правил и процедур выполнения различных задач управления с целью выработки рациональных управленческих решений.

Систематизация методов менеджмента весьма условна ввиду их многочисленности и разнообразия.

Управленческие подходы: рационалистический, процессный, системный, ситуационный. В настоящее время указанные подходы обусловили выделение школ:

- научного управления (рационалистическая);
- классической (административной);
- психологии и человеческих отношений;
- науки управления (количественной).

Американский менеджмент базируется на основах классической школы.

Японская модель менеджмента ориентирована на человеческий фактор.

Западноевропейские ученые оказали заметное влияние на формирование подхода к управлению с позиции «социального человека».

Развитие менеджмента в России связано с назревшей необходимостью осуществления радикальной реформы управления как главного звена в решении стратегических задач по ускорению социально – экономического развития страны. Однако реформа не приносит желаемых результатов. В этот период происходят серьезные изменения в политической системе управления страной, под влиянием которых была разработана программа постепенного перехода к регулируемому рынку. Построение эффективной системы управления в России требует подготовки достаточного количества менеджеров-профессионалов с использованием современной концепции менеджмента.

Отечественные ученые, внесшие значительный вклад в становление менеджмента в стране: А. А. Богданов, А.К. Гастев, О.А. Ерманский, П.М. Керженцев, Н.А. Амосов, А.И. Берг, В.М. Глушков, Е.Г. Либерман, В.А. Трапезников, А.М.Бирман, В.С.Немчинов, А.С. Петров, Д.М. Гвишиани, С.Е.Каменицер, Ю.О.Любович, Н.П.Федоренко, А.Г.Аганбегян и др.

## ***Тема 2. История развития и современное состояние менеджмента***

Первый этап методологии научного управления составляет анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Затем обосновывалась необходимость систематического использования стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности труда и росте объема производства. Авторы работ по научному управлению выдвинули и обосновали следующие научные положения:

- 1) использование научного анализа для определения наилучших способов достижения целей и решения конкретных задач;
- 2) важность отбора работников, наиболее подходящих для выполнения конкретных задач, и обеспечение их обучения;
- 3) необходимость обеспечения работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.

В зарубежной науке управления сложились четыре важнейшие концепции, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практики управления. Это концепции:

- 1) научного управления;
- 2) административного управления;
- 3) управления с позиций психологии и человеческих отношений;
- 4) управления с позиций науки о поведении.

В современных условиях существуют три научных подхода к управлению:

- 1) подход к управлению как к процессу;
- 2) системный подход;
- 3) ситуационный подход.

Возникновение теории управления - это сложный и противоречивый процесс, в котором взаимодействуют многие факторы как позитивного, так и негативного плана, при-

чины объективного и субъективного порядка. И все же объективная необходимость рано или поздно должна была проявиться и привести к прорыву в этой области - к оформлению теории управления, к осознанию ее роли как важной и самостоятельной производительной силы. И это произошло в 1911 г. когда Ф. Тейлор, считающийся основателем научного управления, опубликовал книгу «Принципы научного управления».

С момента появления науки управления эволюция ее как самостоятельной дисциплины является не строгой последовательностью некоторых основных этапов, а развитием ряда подходов, которые частично совпадали по времени. Кроме того, развитие каждого из них и теории управления в целом происходило в более широком социальном и общенаучном контексте. Поэтому складывавшаяся теория управления испытывала влияние со стороны происходящих в мире перемен - новых научно-технических достижений, изменения отношения к бизнесу, успехов в других, связанных с управлением, дисциплинах таких, как социология, психология, экономика, инженерные науки и др.

### ***Тема 3. Эволюция менеджмента школ, концепций менеджмента и тенденций его развития за рубежом***

Выделяют четыре основных подхода в развитии теории управления: подход с точки зрения основных школ в управлении, процессный, системный и ситуационный подходы. Первый из них наиболее важен именно в историческом плане, поскольку он образован совокупностью достаточно четко сменявшихся «школ», рассматривавших управление с различных точек зрения. Это - школы научного управления, административного управления («классическая школа»), человеческих отношений и поведенческих наук, а также школа количественных методов управления.

Школа научного управления (1885-1920). Ее возникновение явилось ключевым событием, благодаря которому наука управления приобрела не только самостоятельность, но и широкое общественное признание. Наиболее известными ее представителями, наряду с ф. Тэйлором, были Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Гант, Г. Эмерсон и др. С момента своего возникновения наука об управлении неразрывно связана с анализом трудовой деятельности в целом. Более того, она в значительной мере явилась результатом объективного развития научных методов анализа содержания и условий трудовой деятельности. Благодаря ей было наглядно и убедительно показано, что цель - повышение производительности - может быть достигнута не только путем совершенствования производства, техники, но и путем лучшей организации труда (как индивидуального, так и совместного). Организация труда и управления им - это, следовательно, дополнительный и богатый возможностями резерв эффективности производства и увеличения прибыли. Лишь эти «неопровержимые аргументы» позволили преодолеть все, создав перелом общественного мнения в отношении к науке об управлении со стороны как административных, так и академических кругов. В этом состоит историческая миссия данной школы. Для того чтобы стать самостоятельной, науке об управлении понадобилось сразу же стать «больше, чем только наукой» - выступить наглядной и неопровержимой непосредственной производительной силой, которую уже нельзя было (или - невыгодно) игнорировать. И хотя сегодня «общие принципы управления трудом» Ф. Тэйлора воспринимаются как более или менее систематизированный здравый смысл, роль этого подхода в становлении теории управления важна и неоспорима. Основные из этих принципов состоят в следующем:

- а) научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- б) научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочих;

- в) кооперация с рабочими;
- г) разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

Административная («классическая») школа в управлении (1920—1950).

Основоположник этой школы А. Файоль, считающийся «отцом» современного менеджмента, был главой одной из крупных французских компаний, а ряд его ведущих последователей также имели непосредственное отношение к практике высшего административного управления (Л. Урвик, Д. Мунк, Э. Реймс, О. Шелдон, Л. Аллен и др.).

Основной целью «классической» школы являлась разработка некоторых универсальных принципов управления, пригодных ко всем типам организаций и обеспечивающих гарантированный и высокий результат их функционирования. Ее реализация осуществлялась по двум основным направлениям исследований. Первое из них связано с разработкой функционального анализа управленческой деятельности — с выделением и описанием тех основных управленческих функций, которые необходимы и достаточны для рациональной системы управления любой организацией. Основное достижение А. Файоля состоит в том, что он обосновал точку зрения на управление как на универсальный процесс, состоящий из системы основных функций (целеполагание, планирование, контроль, мотивирование и др.).

Второе направление - это разработка системы универсальных принципов управления.

Несмотря на выдающийся вклад в развитие управленческой науки, «классическая» школа не была свободна от некоторой ограниченности своего подхода. Ее мало интересовали, например, социальные аспекты управления (что затруднило ее синтез с социологическим направлением). Явно недостаточное внимание уделялось ею важной категории факторов работы организации собственно психологическим, поведенческим. Поэтому данную школу обычно рассматривают как реализацию рационалистического подхода в теории управления. Вместе с тем она показала и ограниченность строго рационалистического понимания организаций; привела к необходимости разработки новых подходов, учитывающих роль субъективных факторов в управлении.

Школа «человеческих отношений» (1930-1950); подход с точки зрения науки о поведении (1950 г. - по настоящее время). Начало этому направлению было положено знаменитыми хотторнскими экспериментами Э. Мэйно на заводе «Уэстерн Электрик». Он показал, что средства, предлагаемые представителями рационального, научного управления (четкая программа трудовых операций, хорошая заработная плата, высокая организация труда и пр.), не всегда вели к повышению производительности труда. Силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, часто превосходили усилия руководства. Рабочие иногда сильнее реагировали на давление коллег по группе, чем на усилия руководства или материальные стимулы. Тем самым было доказано, что в качестве сильных факторов эффективного труда и управления выступают не только причины экономического, организационного порядка. Комплекс психологических факторов таких как личностные отношения, мотивация, потребности, отношения к работникам, учет их целей, намерений также имеет очень большое значение. Их учет поэтому необходим при выработке стратегии и тактики управления. Управление, по выражению одного из наиболее крупных представителей этой школы М.П. Фоллет, определяется как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Следовательно, оно должно базироваться на учете присущих этим «другим лицам» особенностей психологического плана.

Роль этой школы состоит в показе возможности и необходимости синтеза теории управления с психологическими знаниями. Теория управления постепенно и во все большей мере

начинает отходить от жестко рационалистических подходов и переходит к разработке так называемых мягких схем управления, учитывающих психологические особенности человека.

Принципиальная переориентация исследований в направлении изучения человеческого фактора как основного элемента эффективной организации постепенно приводит к оформлению поведенческой школы в управлении. Работы Р. Лайкерта, Д. МакГрегора, К. Аржириса, А. Маслоу, Ф. Херцберга, Р. Блейка, Д. Моутона, Ф. Филлера и др. показали, что не только межличностные отношения, но и мотивация, характер власти и авторитета, особенности лидерства, поддержание коммуникации, субъективное восприятие человеком своего труда и места в организации - все это выступает мощными факторами эффективной работы и управления. Таким образом, главной целью этой школы становится повышение эффективности организаций на основе человеческого фактора.

В целом поведенческий подход приобретает столь большую популярность и масштабы, что почти полностью охватывает основную проблематику теории управления. Многие его положения актуальны и сейчас, входят в содержание современной теории управления.

Школа «количественных методов в управлении» (1950 г. по настоящее время). Хотя влияние этого направления было значительно меньше, чем предыдущего, оно все же оставило заметный след в эволюции управленческой мысли, а ряд его положений остается актуальным и поныне. Основная заслуга школы состоит в предложенной ею методологии исследования операций. Вначале разрабатывается модель организационной ситуации, характеризующаяся известным упрощением реальности и сокращением числа переменных до контролируемого уровня. Затем переменным задаются количественные значения, что позволяет объективно оценить и понять каждую из них, а также взаимосвязи между ними. Наконец, формализованная таким образом модель ситуации подвергается дальнейшей математической обработке; «проигрываются различные сценарии» ее функционирования и сравниваются их возможные результаты, на основе чего производится выбор управленческих воздействий. Развитие компьютерной техники дало новый мощный импульс данному направлению.

Наряду с анализом «школ управления», необходимо рассмотреть три основных и наиболее общих подхода в теории управления: процессный, системный и ситуационный. Они, однако, имеют уже не только историческое значение, но характеризуют особенности современного состояния теории управления. Тем самым «сквозь призму» этих подходов обнаруживается связь прошлого и настоящего теории управления.

Процессный подход. Данный подход сложился как развитие основного положения административной школы - идеи о существовании некоторых основных и универсальных функций управления. Однако с точки зрения процессного подхода вводится важнейшее дополнение: эти функции рассматриваются не как взаимонезависимые, а как органически взаимосвязанные и образующие в своей совокупности единый процесс управления. Управление - это система непрерывных и взаимосвязанных действий, группирующихся в управленческие функции. Процесс управления в целом рассматривается как хронологически упорядоченная и циклически организованная система управленческих функций. Следовательно, важным условием успешного управления является не только эффективность управленческих функций самих по себе, но и правильная их соорганизация в рамках единого процесса.

Теории управления начиная со второй половины XX в. испытывали сильное воздействие со стороны интенсивно развивающегося общенаучного направления системного подхода, «общей теории систем». На «стыке» теории управления и теории систем был сформулирован достаточно простой, но фундаментальный вывод, согласно которому любая организация - это система в наиболее полном и строгом значении данного понятия.

Под системой же следует понимать определенную целостность, состоящую из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в функционирование целого. Следовательно, главной задачей руководителя является необходимость видеть организацию в целом, в единстве составляющих ее частей, которые прямо и косвенно взаимодействуют и друг с другом, и с внешним миром. Он должен учитывать, что любое, даже частное управленческое воздействие на какой-либо компонент организации обязательно приводит к многочисленным, а часто непредсказуемым последствиям. Их-то и необходимо учитывать в управлении; для этого надо знать, каковы те основные законы, по которым строятся системы. Любая организация как система имеет свою внутреннюю логику, живет по своим управлению. Он, однако, утверждает, что оптимальные приемы и способы, которые должен использовать руководитель для успешного достижения целей организации, не могут носить только общего характера и должны значительно варьироваться, они определяются именно ситуацией управления.

Важным итогом ситуационного подхода явилось и то, что он, в отличие от разработанных ранее и претендовавших на роль универсальных и «единственно верных», показал, что лучшего способа управления нет, в принципе. Эффективность любого из них относительна и определяется ситуацией управления. Ситуационный подход в целом следует охарактеризовать как концепцию «управленческой относительности», резко контрастирующую с абсолютизмом многих иных подходов и их претензиями на универсальность.

#### ***Тема 4. Цикл процесса управления и функции менеджмента***

Цикл - совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени. В процессе производства продукции цикл менеджмента обычно осуществляется непрерывно и имеет тенденцию к возобновлению.

Планирование. Важнейшей функцией управления считают планирование. Оно позволяет поддерживать пропорциональность производства, слаженную работу всех подразделений предприятия, рационально использовать имеющиеся материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Благодаря этому обеспечивается необходимая организация хода производства — динамическое равновесие внутренних процессов предприятия.

Организация. Организация производства представляет собой совокупность методов, обеспечивающих наиболее целесообразное использование предметов и средств труда в процессе трудовой деятельности с целью выполнения установленных для предприятия плановых заданий. Только при соответствующей организации производства продукции становятся возможными эффективное взаимодействие людей в процессе совместного труда, целенаправленность и четкая согласованность всех элементов системы. Тем самым обеспечивается оптимальное сочетание следующих процессов: основных (производственно-технологических), вспомогательных (энергетическая, ремонтная и другие службы) и обслуживающих (контроль за качеством продукции, транспортные и складские операции и т.д.).

Мотивация персонала. Давно известно, что оказывать воздействие на людей, стимулируя их к труду, для успешного выполнения поставленных задач можно с помощью двух основных методов: поощрения и наказания.

Функция координации – это обеспечение бесперебойности и непрерывности работы предприятия как системы. Главная задача – обеспечить взаимодействие и согласованность в работе звеньев системы, установление рациональных связей между ними.

Контроль как составляющая комплекса менеджмента обеспечивает действенную оценку хода и результатов процесса производства, создает условия для осуществления менеджером необходимой корректировки деятельности предприятия.

### ***Тема 5. Организация как объект управления в менеджменте***

Под организацией понимается группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Чтобы считаться организацией, некая группа людей должна соответствовать хотя бы трём обязательным требованиям:

- наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие, по крайней мере, одной цели, т. е. желаемого конечного результата, которую принимают как общую все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Общие признаки организаций:

- наличие целей;
- координирующий центр;
- необходимость минимального количества участников организации;
- возможность саморегулирования деятельности;
- обособленность «границ», отделяющих от других структур.

Главные черты организации:

- взаимосвязь с внешней средой;
- разделение труда.
- управление.

Управление организацией представляет собой сложный динамический процесс. Общая цель организации может достигаться при помощи различных вариантов и, как правило, решением сложных взаимосвязанных задач. Большое влияние при этом оказывает зависимость от внешней среды.

Применимый к любой организации процесс управления заключается в реализации функций, выполняемых руководителем.

Обеспечение долгосрочной и стабильной прибыльности в условиях постоянного дефицита ресурсов требует соблюдения рационального соответствия между интересами развития предпринимательства.

Составляющие успеха любой организации – это выживание, результативность, эффективность, производительность, практическая реализация.

Основными принципами реализации подхода к управлению являются: обобщение, использование ситуационного подхода, применение интегрированного подхода.

Цели организации определяют концепцию её развития и основные направления деловой активности.

### ***Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмента организации***

Управленческое решение – это продукт управленческого труда, а его принятие – процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принятие решения – это сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий, позволяющий достичь существующую цель. Решение – это форма, в которой осуществляется управляющее воздействие субъекта управления на объект управления. Поэтому качество управленческих решений является критерием эффективности менеджера.

Решение должно отвечать ряду требований. Главные среди них – обоснованность, четкость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность, эффективность (степень достижения поставленной цели в сопоставлении с расходом ресурсов).

Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация; для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить надлежащими полномочиями, возложив на них в то же время ответственность за состояние дел на управляемом объекте.

В современной организации принимается большое количество управленческих решений различного характера. Все они требуют различного подхода к организации процесса разработки, методам принятия и реализации, различаются по своей направленности и срокам, масштабам воздействия и т.д. Соответственно можно выделить целый ряд критериев, по которым можно определить классы или виды решений.

### ***Тема 7. Связующие процессы менеджмента***

Коммуникации – процесс и результат обмена информацией. Выделяют несколько видов коммуникаций: внутренние и внешние; формальные и неформальные; вертикальные и горизонтальные; межличностные и организационные; единоличные и групповые; входящие и исходящие.

В процессе коммуникации участвует отправитель (человек или группа, желающий сообщить информацию) и получатель (человек или группа, до которого необходимо донести информацию). Сообщение передается при помощи кода (система знаков и символов. Например, при помощи слов, жестов, мимики и др.) по определенным каналам (устным, письменным, невербально, по телефону и др.). На передачу информации влияют шумы (помехи).

Процесс коммуникации включает следующие этапы:

1. Формирование сообщения отправителем.
2. Выбор канала связи и отображение сообщения при помощи кодов.
3. Передача закодированного сообщения отправителем.
4. Восприятие закодированного сообщения получателем.
5. Расшифровка кода и формулирование идеи сообщения.
6. Реакция на принятое сообщение.

Важно, что несовершенство кода, различия в интерпретации контекста и воздействие шумов может существенно изменить смысл переданного сообщения.

Основными барьерами на пути межличностных коммуникаций являются: барьеры восприятия, семитические барьеры, барьеры обратной связи, неумение слушать.

Барьеры на пути организационных коммуникаций: искажение сообщений, информационные перегрузки, неэффективная организационная структура управления, конфликты между подразделениями.

Эффективность коммуникационного процесса значительно повышается благодаря: наличию постоянной обратной связи, использованию нескольких каналов связи, снижению уровня конфликтности и формированию сплоченного корпоративного духа.

### ***Тема 8. Мотивация персонала в менеджменте***

Мотивация – одна из основных функций управления, т. е. обособившийся вид деятельности, представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направ-



ленной на достижение целей организации. Развитие мотивации приводит к повышению производительности труда в не меньшей степени, чем технологическое перевооружение.

Простая модель мотивации содержит 4 основных элемента: потребности, поведение, вознаграждение и обратную связь. Потребность - это нужда, необходимость в чем-либо; это состояние неудовлетворенности субъекта наличием или отсутствием какого-либо объекта; это состояние противоречия между имеющимся и желанным, имеющимся и необходимым. Осознание человеком потребности заставляет его предпринимать определенные действия, направленные на снятие состояния неудовлетворенности, осуществлять поведение, направленное на получение ценного вознаграждения, способного удовлетворить потребность. От полученного вознаграждения зависит оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем. Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности.

Значение мотивации определяется тем, что менеджеры, опираясь на нее, имеют возможность добиться от подчиненных соответствующего целям организации поведения. Если уровень мотивации сотрудников к достижению организационных целей недостаточен, менеджерам необходимо пересмотреть систему вознаграждения за труд.

Важнейшим понятием концепции мотивации является мотив. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение желаемого блага не требует особых усилий либо это благо очень трудно получить, т. е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен. Если благо формирует мотив труда, оно становится стимулом труда. Таким образом, стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов.

Сила мотива зависит от степени актуальности потребностей для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник. Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение желаемых благ.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, связанные с желанием работать именно в этой организации и ориентированные на определенную интенсивность работы.

### ***Тема 9. Организационное поведение и организационная культура***

Ценность организационной культуры для организации в целом состоит в том, что она усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в действиях работников. Можно сказать, что наличие и действие организационной культуры соотносятся с одним из основных законов организации – законом синергии, усиливая его действие.

Для сотрудников организационная культура служит своеобразным компасом для выбора правильной модели поведения, необходимой для успешности в организации.

Понятие организационной культуры невозможно рассматривать без обозначения ее основных элементов, которые и составляют ее содержание.

Теоретики организационных структур Ф. Харрис и Р. Моран (1991 г.) предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик:

- ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, должности или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;
- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, в успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам; к злу и насилию, агрессии; влияние религии, морали, общесоциальных норм);
- осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сдержанное поведение работника в отношении своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других – через индивидуализм);
- взаимоотношения между людьми (по возрасту, статусу и власти, мудрости и интеллекту, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);
- трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и система вознаграждений; отношения «человек – машина», «человек – информация»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе);
- процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от примата логики в рассуждениях или действиях; абстракция и коцептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин)
- осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у сотрудников; отношение к опозданиям и неявкам; соблюдение временного распорядка и поощрение за это);
- коммуникационные системы и язык общения (преимущественное использование устной, письменной, невербальной коммуникаций; существование «телефонного права»; использование жаргона; использование аббревиатур варьируется в зависимости от отраслевой, территориальной, функциональной принадлежности – ЗУНы, ТНК, РФ и т.д.);
- внешний вид, одежда и представление себя на работе (униформа и спецодежда, деловой стиль, опрятность, соответствие макияжа и прически месту и времени, традиционный создаваемый «рабочий облик»).

Организационная культура является, по большому счету, тем стержнем, вокруг которого развивается жизнь организации. Ее содержание влияет на все аспекты жизни организации – от процедуры и методов принятия управленческих решений до отношения людей между собой в организационной сфере.

Организационная культура формирует определенный имидж организации, отличающей ее от любой другой. Чаще всего такое отличие заметно уже на символическом уровне и проявляется при первом знакомстве в манере общения сотрудников между собой, в отношении к клиентам организации, во внешнем виде и языке общения.

1. Организационная культура создает определенный психологический микроклимат в организации, чувство общности всех ее членов. Благоприятная организационная культура дает людям уверенность в себе и в своем завтрашнем дне, что способствует эффективной деятельности организации в целом.

2. Организационная культура усиливает вовлеченность сотрудников в дела организации и преданность ей. Такое отношение выражается в чувстве гордости за свою организацию и удовлетворение, что ты являешься ее членом.

3. Организационная культура усиливает систему социальной стабильности в организации. Она является своеобразным инструментом, определяющим стандарты и модели поведения, и требования к их выполнению. Такое положение облегчает людям жизнь в организации, создавая поведенческие стереотипы.

### ***Тема 10. Оценка экономической эффективности управления организацией***

Эффективность управления, как социально-экономическая категория, - это результативность данной деятельности, степень рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Функциональная роль эффективности управления – отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

Эффективность можно различать как потенциальную и реальную. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная определяется полученными на практике результатами.

Эффективность управления бывает тактической и стратегической. Тактическая эффективность отражает получение эффекта в ближайшем времени, стратегическая в будущем.

В достижении высокой эффективности менеджмента большую роль играют характеристики системы, механизма и процесса (технологии) менеджмента. Однако, эффективность менеджмента всегда изменчива и определяется не только внутренними факторами, но и внешними – состоянием экономики, конкуренцией, социально политической обстановки и др. При этом внешняя и внутренняя эффективность менеджмента должны быть сбалансированы.

Современная наука выделяет три группы основных принципов, определяющих эффективность менеджмента.

Принципы приоритетов в менеджменте. Главными из них являются:

- приоритеты человеческого фактора – мотивированная деятельность, профессионализм;
- принципы критических факторов – учет фактора времени, развитие информационных технологий, корпоративность, как форма эффективного сотрудничества и партнерства;
- основные принципы ориентирования – управленческая деятельность включает в себя разработку цели, миссии и стратегии менеджмента, обеспечение качества, создание условий творчества и др.

Для обеспечения эффективности менеджмента необходимо учитывать все влияния на ее же факторы. Но это можно сделать только тогда, когда эти факторы систематизированы и выделены основные и определяющие.

Фактор - момент, существенное обстоятельство в каком-то процессе, явлении. Эффективность управления формируется под воздействием ряда факторов, которые можно классифицировать по следующим признакам:

- 1) по продолжительности влияния;
- 2) по характеру влияния;

- 3) по степени формализации;
- 4) в зависимости от масштаба влияния;
- 5) по содержанию;
- 6) по форме влияния.

Рассмотрим более подробно основные факторы, оказывающие влияние на эффективность менеджмента.

По продолжительности влияния выделяют факторы, влияние которых сказывается на протяжении длительного времени (технический уровень производства, стиль управления и др.) и которые действуют непродолжительное время (прогулы, простои, нарушения трудовой дисциплины и т.п.).

По характеру влияния различают факторы интенсивные и экстенсивные. Первые обеспечивают повышение эффективности менеджмента за счет мобилизации внутренних ресурсов, совершенствование организации труда управленческих работников и улучшение его условий, подготовка кадров управления. Вторые предусматривают привлечение дополнительных ресурсов – увеличение численности управленческого персонала, расширение технического оснащения труда управленцев на качественно неизменной основе и т.д.

В оценке управления наибольшую сложность представляет понимание его результата. Можно оценить ресурсы, легко измерить время, трудно оценить результат.

Есть конечный результат, в котором управление проявляется лишь опосредовано, и можно назвать непосредственный результат, который присущ любому виду деятельности человека.

Непосредственный результат управления может характеризовать комплекс критериев и показателей эффективности.

Все эти критерии должны быть отражены в определенной системе показателей экономической эффективности, которые мы рассмотрим во втором вопросе.

Показатель эффективности – количественная характеристика работы предприятия, косвенно характеризует эффективность управления.

Улучшение показателей эффективности деятельности организации возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий комплексно отражающих пути роста экономической эффективности управления.

Предлагается следующая классификация мероприятий, связанных с ростом результата и снижением затрат ресурсов: технические, организационные, социально-экономические.

Технические мероприятия направлены на совершенствование технологий, оборудования, режимов переработки сырья, качества применяемых ресурсов.

Организационные мероприятия направлены на совершенствование организации учета, производства и труда, сокращения цикла производства, ремонта и экономии ресурсов.

Социально-экономические мероприятия направлены на улучшение условий труда и отдыха, применение мер стимулирования и ответственности, мотивации роста качества и производительности труда, развития корпоративного духа во имя целей организации.

### ***Тема 11. Инновационный потенциал развития менеджмента***

Инновации связывают различные по характеру и способам управления области хозяйственной деятельности: науку, производство, инвестиции, реализацию продукции. Совершенствование стилей и приемов инновационного управления, быстрое и адекватное реагирование на изменение конъюнктуры рынка, острая необходимость в управлении

внедрения новшества, развитие новых направлений инструментов в работе фирмы, совершенствование всех основных элементов современного инновационного менеджмента применительно к специфике рынка дают возможность инноваторам использовать все виды резервов для успешной инновационной деятельности.

Инновационное управление представляет процесс постоянного обновления различных сторон деятельности фирмы.

Оно включает не только технические или технологические разработки, но и любые изменения в лучшую сторону во всех сферах деятельности предприятия, а также в управлении процессом новых знаний.

Инновации можно представить как процесс совершенствования сбалансированности различных областей работы фирмы. Для инновационного менеджера процесс обновления означает разрушение привычной ориентации научно-производственного персонала и направление его на поиск новых форм инновационной деятельности, превращение каждого работника в источник нововведений.

### ***Тема 12. Стратегическое управление***

Сущность перехода от оперативного управления к стратегическому заключается в переносе центра внимания высшего руководства на внешнюю среду. Это позволяет вовремя реагировать на происходящие изменения.

В литературе существует множество определений стратегического управления. Его можно определить как управленческий процесс, состоящий из формулирования и реализации стратегий, которые способствуют установлению наилучшего конкурентного соответствия между организацией и ее средой для достижения целей организации.

Стратегическое управление – это система целенаправленных действий организации, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности организации над уровнем результативности конкурентов.

Задача стратегического управления заключается в том, чтобы подготовить организацию к возможным изменениям рыночной ситуации, противостоять неблагоприятным воздействиям внешней среды в долгосрочной перспективе.

Процесс стратегического управления, как любой управленческий процесс, раскрывается через взаимосвязанные функции управления: основные и специфические. Но изменяется содержание некоторых основных функций и появляются новые специфические функции управления.

Стратегия – комплексный план достижения миссии и целей организации посредством установления наилучшего соответствия между организацией и ее внешней средой.

Хорошо продуманная стратегия содержит четыре компонента: масштаб, распределение ресурсов, конкурентные преимущества и синергию.

Синергия возникает, когда совместная деятельность всех частей организации производит эффект больший, чем сумма их отдельных действий. Синергия подчеркивает, что первые три элемента стратегии не только взаимосвязаны между собой, но и дополняют, усиливают друг друга, приводят к наилучшему эффекту взаимодействия.

Стратегия формулируется на трех уровнях: корпоративном, уровне бизнес-единиц и функциональном.

Формулирование стратегии – это процесс разработки и определения стратегии, т. е. процесс стратегического планирования. Каждая организация имеет свой специфический

подход к формулированию стратегии, но существует и общая последовательность этапов в этом процессе:

- 1) постановка стратегических целей;
- 2) анализ организации;
- 3) анализ внешней среды;
- 4) установление соответствия между организацией и средой.

Анализ организации, ее потенциала предполагает диагностику ее сильных и слабых сторон в сравнении с другими организациями. Потенциал организации обычно оценивают в таких областях, как маркетинг, финансы, производство, исследования и разработки, человеческие ресурсы, качество управления, структура организации.

Анализ внешней среды предполагает определение возможностей и угроз для организации по всем факторам внешней среды. Для такого анализа необходимо использовать информацию из разнообразных источников.

## **6.2. Методические рекомендации по занятиям семинарского типа (практическим занятиям)**

Цель практических занятий – активизировать работу аспирантов, привить навыки самостоятельной аналитической работы при подготовке к занятиям, а также умение находить необходимую литературу.

При проведении занятий семинарского типа используются следующие методы и формы: демонстрация, презентация, разбор ситуации, ролевая игра, доклады по темам, предусмотренным в п. 5.2 данной рабочей программы.

**Вопросы для контроля знаний и обсуждения на занятиях семинарского типа по темам:**

### ***Тема 1. Методологические основы менеджмента***

1. Появление менеджмента и его значение для общества.
2. В чем проявляется сходство и различие понятий «менеджмент» и «управление»?
3. Что входит в круг проблем, изучаемых менеджментом как наукой? Какие проблемы решаются практическим менеджментом? Что собой представляет менеджмент как единство науки и практики?
4. Методологические подходы и методы управления в менеджменте. Менеджмент как наука и искусство.
5. Какие знания, умения и навыки из области менеджмента нужны, чтобы помочь организации стать эффективно действующей?

### ***Тема 2. История развития и современное состояние менеджмента***

1. Исторические предпосылки менеджмента.
2. Основные подходы, которые внесли значительный вклад в развитие управленческой науки.
3. Развитие отечественного управления.
4. Основные проблемы современного менеджмента.

### ***Тема 3. Эволюция менеджмента школ, концепций менеджмента и тенденций его развития за рубежом***

1. На каких аспектах управления концентрирует свое внимание школа научного менеджмента? Охарактеризуйте принципы научного менеджмента.
2. С чем связано возникновение школы человеческих отношений в менеджменте?
3. В чем состоят основные достижения, а также слабые стороны каждой из школ

управления?

4. Что общего между различными подходами и школами управления?
5. Каковы главные черты новой системы взглядов на управление современной организацией? Каковы новые принципы управления?

#### ***Тема 4. Цикл процесса управления и функции менеджмента***

1. Что такое цикл менеджмента и что он в себя включает?
2. Целеполагание, прогнозирование и планирование как общие функции менеджмента.
3. Учет, контроль и анализ как общие функции менеджмента.
4. Какие виды контроля вы знаете?

#### ***Тема 5. Организация как объект управления в менеджменте***

1. Организация как общественная самоуправляющаяся система и объект управления.
2. Понятие, виды, типы и формы общественных организаций. Внутренняя и внешняя среда организации.
3. Модели организаций как закрытых и открытых систем.
4. Видение, миссия, цели и задачи организации. Типология целей организации.
5. Ресурсы, структура, функции, функционирование, поведение и развитие организации. Жизненный цикл организации.

#### ***Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмента организации***

1. Понятие управленческого решения. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений.
2. Управленческие решения как продукт менеджмента. Управленческие решения и логика управления.
3. Классификация управленческих решений.
4. Современные подходы к принятию управленческого решения. Сущность, содержание и стадии принятия управленческого решения. Методы принятия управленческих решений.
5. Информационное обеспечение управленческих решений (соотношение достоверности и оперативности).
6. Риски при принятии управленческих решений. Классификация и способы регулирования рисков.

#### ***Тема 7. Связующие процессы менеджмента***

1. Понятие коммуникаций, их виды и роль в организации. Коммуникационные сети и стили.
2. Коммуникационный процесс, его сущность и содержание.
3. Основные причины возникновения коммуникационных проблем и управленческие последствия плохой коммуникации.
4. Понятие управленческой информации, ее характеристика, классификация и значение в менеджменте организации.
5. Классификация управленческой информации, ее характеристика.

#### ***Тема 8. Мотивация персонала в менеджменте***

1. Теоретико-методологические основы мотивации как функции менеджмента. Общая характеристика мотивации. Понятие мотивации, стимулирования. Мотивационный процесс.
2. Общая характеристика, суть и недостатки теории мотивации Абрахама Маслоу.
3. Общая характеристика и суть теории потребностей Давида МакКлелланда.
4. Общая характеристика и суть двухфакторной теории мотивации Фредерика Герцберга.

**Тема 9. Организационное поведение и организационная культура**

1. Особенности организационного поведения в современной России.
2. Организационная культура и ее роль в управлении поведением людей.
3. Формирование и поддержание организационной культуры.
4. Формирование группового поведения в организации.

**Тема 10. Оценка экономической эффективности управления организацией**

1. Основные принципы экономической оценки управления организацией.
2. Методы оценки эффективности менеджмента, основанные на использовании показателей официальной финансовой отчетности.
3. Показатели инвестиционной активности.

**Тема 11. Инновационный потенциал развития менеджмента**

1. Понятие и содержание инновационного потенциала менеджера, принципы его реализации.
2. Основные факторы, обуславливающие результативность нововведений, а также формы и причины отрицательных отношений к ним.
3. Способы преодоления сопротивления инновациям.

**Тема 12. Стратегическое управление**

1. Понятие и формы осуществления стратегического управления.
2. Процесс и методы разработки и реализации стратегии.
3. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации.

***Ниже приведены примеры заданий, которые будут решаться в ходе практических занятий.***

Задание 1. Дайте название каждому из перечисленных этапов. Расставьте этапы в порядке, обеспечивающем эффективную реализацию основных функций менеджмента компании. Объясните, почему такой порядок вы считаете правильным?

Этапы деятельности менеджмента компании «Альфа» при создании нового департамента:

- а) формирование организационной структуры департамента и обеспечение его необходимыми ресурсами: персоналом, финансами, помещением и оборудованием и т.п.;
- б) реализация процедур количественной и качественной оценки и учета результатов деятельности департамента;
- в) выработка и реализация мотивационных процедур, направленных на активизацию деятельности персонала департамента и повышение эффективности выполнения им своих функций;
- г) определение целей деятельности нового департамента, необходимых средств, разработка методик эффективной работы департамента.

Задание 2. Проанализируйте любой один Ваш день. Подумайте, применяете ли Вы общие функции управления в своей жизни? Если, да, то, как Вы их реализуете? Приведите примеры.

Задание 3. Типовой процесс разработки рационального решения.



Представьте себе, что вам необходимо выбрать учебное заведение, в котором вы планируете учиться. Воспользуйтесь для этого типовой схемой разработки рационального решения. Перерисуйте и заполните приведенную ниже таблицу.

| № п/п | Этап                                 | Содержание (описание) этапа |
|-------|--------------------------------------|-----------------------------|
| 1     | Диагностика проблемы                 |                             |
| 2     | Формулировка ограничений и критериев | Ограничения:<br>Критерии:   |
| 3     | Определение вариантов решения        |                             |
| 4     | Оценка вариантов                     |                             |
| 5     | Окончательный выбор                  |                             |

Задание 4. Содержание контрольных мероприятий.

Представьте себе, что вы – генеральный директор крупного предприятия, производящего продукты питания. Контроль, каких процессов вы будете осуществлять с помощью ваших менеджеров?

Задание 5. Менеджмент компании «Ультра-Си», занимающейся производством пластиковых окон, уделяет большое внимание сбору информации о рынках сбыта продукции, конкурентах и тенденциях своей отрасли.

К настоящему моменту времени в компании собрана объемная коллекция рекламных листовок и проспектов компаний-конкурентов, данных о продажах, отчетов о прошедших событиях, текстовых и видео-файлов с профильных выставок и т.п. Большой объем хранимых данных относится к информации «на всякий случай», ценность которой пока не очевидна. «Ультра-Си» тратит немалые деньги на сбор этой информации, ее хранение и перепроверку. Иногда компания прибегает к «сомнительным» способам получения информации о конкурентах.

Тем не менее, наличие больших объемов информации не приводит пока к повышению эффективности работы компании (снижению издержек, повышению качества продукции, увеличению объемов продаж и т.п.).

Решение проблем руководство видит в наращивании объемов «полезной» информации, увеличивая штат сотрудников, отвечающих за поиск информации и оставляя неизменным (в количестве двух человек) штат аналитиков-референтов, обрабатывающих данные.

1. Объясните, незнание какого закона организации приводит к такому поведению менеджмента компании «Ультра-Си».

2. Предложите свой вариант решения проблемы и увеличения эффективности компании.

**Опрос в рамках практических занятий производится по темам дисциплины:**

Примерный перечень вопросов для опроса:

1. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента.
2. Этапы развития менеджмента. Подходы к управлению.
3. Виды и уровни управления.
4. Содержание менеджмента и его особенности. Объект и субъект управления, их взаимодействие.

5. Функциональные особенности и роль менеджера в управлении.
6. Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению.
7. Школа научного управления. Основные принципы школы научного управления.
8. Административная школа управления. Вклад представителей административной школы в развитие управленческой науки.
9. Школа человеческих отношений (поведенческая школа) как отражение нового этапа в развитии менеджмента.
10. Модели менеджмента: особенности и основные характеристики.
11. Становление и развитие российской системы менеджмента.
12. Организация как объект менеджмента. Классификация организаций.
13. Внутренняя среда организации и ее основные элементы.
14. Цели и миссия организации.
15. Уровни управления организацией. Компетенции менеджеров различных уровней.
16. Организационная культура и ее влияние на эффективность деятельности организации.
17. Внешняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия.
18. Сущность планирования и его значение в деятельности организации.
19. Виды и принципы планирования. Система планов и их взаимосвязь.
20. Организационные процессы. Место организационных процессов в развитии фирмы.
21. Организационные отношения в системе менеджмента. Делегирование. Централизация и децентрализация управления.
22. Линейные и функциональные структуры управления и их особенности.
23. Линейно-функциональные структуры управления. Достоинства и недостатки линейно-функциональных структур.
24. Матричные структуры управления и их применение в современных организациях.
25. Мотивация и ее роль в управлении. Методы и уровни мотивации.
26. Содержательные теории мотивации. Особенности применения в современных условиях.
27. Процессуальные теории мотивации. Особенности применения в современных условиях.
28. Развитие теории и практики мотивации в современных условиях.
29. Необходимость и сущность контроля. Задачи контроля в системе управления.
30. Виды и этапы контроля. Количественные и качественные показатели, применяемые при контроле.

### **6.3. Методические рекомендации по самостоятельной работе аспирантов**

Организуя свою самостоятельную работу по дисциплине «Дисциплина по научной специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент» аспиранты должны выявить рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению теоретического курса, практических занятий и практическому применению изученного материала, по выполнению заданий для самостоятельной работы с использованием технологии электронного обучения.

Самостоятельная работа аспирантов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки ис-

следовательской работы и ориентировать аспирантов на умение применять теоретические знания на практике.

Самостоятельная работа при изучении дисциплины включает следующие виды работ:

- проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх;
- поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору;
- выполнение контрольных работ, творческих (проектных) заданий;
- решение задач, упражнений;
- работа с тестами и вопросами для самопроверки;
- моделирование и/или анализ конкретных проблемных ситуаций;
- обработка статистических данных, нормативных материалов;
- анализ статистических и фактических материалов, составление выводов на основе проведенного анализа и т.д.

Самостоятельная работа по изучению дисциплины «Дисциплина по научной специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент» должна носить систематический характер, быть интересной и привлекательной для аспиранта.

Самостоятельная работа аспирантов по изучению дисциплины основывается на изучении теоретических вопросов дисциплины, указанных в тематическом плане дисциплины, и подготовки к семинарским занятиям по плану.

Самостоятельная работа аспирантов при изучении дисциплины осуществляется в следующих формах:

- аудиторная под руководством преподавателя на практических занятиях;
- внеаудиторная под руководством преподавателя при проведении консультаций по дисциплине;
- внеаудиторная без участия преподавателя при подготовке к аудиторным занятиям, работе над докладами, работе с электронными информационными ресурсами.

#### **Тематический план самостоятельной работы аспирантов**

| Тема  | Форма и наименование работы                               | Количество часов |
|---|---|------------------|
| 1. Методологические основы менеджмента  | Подготовка к устному опросу                               | 18               |
| 2. История развития и современное состояние менеджмента                                 | Подготовка к устному опросу, эссе                         |                  |
| 3. Эволюция менеджмента школ, концепций менеджмента и тенденций его развития за рубежом | Подготовка к устному опросу, эссе                         |                  |
| 4. Цикл процесса управления и функции менеджмента                                       | Подготовка к устному опросу, решение практических заданий | 18               |
| 5. Организация как объект управления в менеджменте                                      | Подготовка докладов, эссе                                 |                  |
| 6. Управленческие решения в системе менеджмента организации                             | Подготовка докладов, эссе                                 | 18               |
| 7. Связующие процессы менеджмента   | Подготовка презентации                                    |                  |
| 8. Мотивация персонала в менеджменте  | Подготовка докладов, эссе                                 | 18               |
| 9. Организационное поведение и организационная культура                                 | Подготовка к устному опросу, эссе                         |                  |
| 10. Оценка экономической эффективности управления                                       | Подготовка к устному опросу, эссе                         |                  |

|  |                                   |           |
|--|-----------------------------------|-----------|
| организацией                                     |                                   |           |
| 11. Инновационный потенциал развития менеджмента | Подготовка к устному опросу, эссе | 18        |
| 12. Стратегическое управление                    | Подготовка презентации            |           |
| <b>ИТОГО</b>                                     |                                   | <b>90</b> |

**Тематика рефератов:**

1. Взаимосвязь контроля с другими функциями менеджмента. Характеристики эффективного контроля.
2. Управленческие решения и их значение в развитии организации. Виды управленческих решений.
3. Основные этапы процесса подготовки управленческих решений.
4. Индивидуальные и коллективные методы принятия управленческих решений.
5. Лидерство в системе менеджмента. Качества лидера – руководителя.
6. Теории лидерского поведения и стиль управления.
7. Ситуационные модели лидерского поведения.
8. Влияние и власть. Формы власти.
9. Власть и партнерство. Участие работников в управлении.
10. Авторитет руководителя. Завоевание и укрепление авторитета.
11. Формальные и неформальные группы. Методы повышения эффективности работы групп.
12. Внутриорганизационные конфликты. Виды конфликтов. Положительные и отрицательные стороны конфликтов.
13. Управление стрессами и конфликтами в организации.
14. Роль и значение информации в системе управления.
15. Коммуникация как процесс обмена информацией. Этапы извлечения информации из сообщений.
16. Классификация информации. Критерии результативности информации.
17. Виды коммуникаций в организациях. Управление коммуникациями.
18. Коммуникационный процесс и обратная связь.
19. Стили коммуникаций и коммуникативные роли.
20. Формы передачи информации и коммуникативные барьеры.
21. Деловое общение. Искусство ведения деловых бесед и переговоров.
22. Особенности труда руководителя. Самоменеджмент руководителя.
23. Стратегическое управление организацией. Сущность и задачи стратегического управления.
24. Разработка корпоративной стратегии управления. Этапы разработки корпоративной стратегии.
25. Инновации и их виды. Роль инноваций в развитии организаций.
26. Продуктовые, процессные и институциональные инновации. Особенности их реализации.
27. Управление проектами в организации. Современные тенденции в управлении проектами.
28. Изменения в организации. Методы преодоления сопротивления изменениям.
29. Понятие бизнес-процесса. Ключевые бизнес-процессы коммерческой организации.

30. Пути совершенствования бизнес-процессов. Роль информационных технологий в совершенствовании бизнес-процессов.

31. Реинжиниринг бизнес-процессов. Факторы, влияющие на реализацию процесса реинжиниринга.

32. Управление качеством. Основные принципы современной концепции менеджмента качества.

***Примерная тематика эссе:***

1. Исторические предпосылки менеджмента.
2. Особенности российского менеджмента и современные проблемы использования зарубежного опыта управления.
3. Основные подходы, которые внесли значительный вклад в развитие управленческой науки.
4. Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента.
5. Особенности российского менеджмента.
6. Российский и зарубежный менеджмент: возможности и проблемы интеграции.
7. Дайте характеристику общих функций управления (менеджмента)?
8. Методы построения организационных структур.
9. Аспекты совершенствования организационных коммуникаций
10. Мотивация деятельности персонала: сущность, содержание, логика процесса мотивации.
11. Основные факторы эффективности управления, пути ее повышения и проблемы использования.
12. Эффективность управленческих решений в условиях рыночной экономики.
13. Основные факторы эффективности управления, пути ее повышения и проблемы использования.
14. Современные проблемы организационного поведения.
15. Организационная культура: динамика и проблема управляемости.
16. Определение стратегического управления, его цели, характеристики и значение для организации.
17. Стратегия организации, ее необходимость в условиях современного развития экономики.
18. Создание и удержание ключевых компетенций.

**6.4 Методические рекомендации по написанию курсовых/контрольных работ**

Написание курсовых/контрольных работ учебным планом не предусмотрено.



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | <p>ского подхода в практику работы организации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-выявлять факторы, влияющие на формирование и развитие управленческой активности, проводить анализ и оценку потенциала конкретной организации, определять пути его развития</li> <li>-применять современную научную методологию исследования и решения конкретных проблем менеджмента</li> <li>-разбираться в основных проблемах и тенденциях развития менеджмента в современных условиях</li> <li>-выбирать и комбинировать модели, способы и технологии управления в зависимости от ситуации, применять на практике рекомендации теории менеджмента</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-специальной терминологией в области менеджмента</li> <li>-современной научной методологией исследования проблем менеджмента</li> <li>- методами принятия и реализации управленческих решений по поводу разработки и внедрения их в организации</li> <li>- навыками межличностного общения при решении управленческих проблем менеджмента</li> <li>- навыками самостоятельного изучения учебной и научной литературы, материалов периодической печати по проблемам менеджмента, а также использования для этих целей современных технологий</li> <li>-- навыками анализа управленческих ситуаций и процессов, оценки воздействия факторов на них</li> <li>- навыками разработки и обоснования вариантов стратегического планирования, выбора наиболее эффективных из них с позиций императивов управления,</li> <li>- навыками принимать управленческие решения по внедрению методов менеджмента</li> </ul> |  |  |
|--|--|--|--|

**Контролирующие мероприятия** – это установление факта и степени усвоения учащимися программного материала путем сравнения уровня их знаний и способов действий с требованиями программы и образовательного стандарта. Контролирующие мероприятия: опрос, доклад/реферат, эссе, тестирование, экзамен.

### **1. Опрос (контролируемая компетенция ПК-10)**

*Цель* – оценка знаний и кругозора аспирантов, умения логически построить ответ, владения монологической речью, коммуникативных навыков; выявление де-

талей, которые по каким-то причинам оказались недостаточно осмысленными в ходе учебных занятий и при подготовке к зачёту или экзамену

*Процедура* – традиционная форма текущего контроля, осуществляется на практических занятиях в соответствии с тематическим планом дисциплины в форме фронтального опроса.

*Содержание* – опрос производится по темам дисциплины.

Примерный перечень вопросов для опроса:

1. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента.
2. Этапы развития менеджмента. Подходы к управлению.
3. Виды и уровни управления.
4. Содержание менеджмента и его особенности. Объект и субъект управления, их взаимодействие.
5. Функциональные особенности и роль менеджера в управлении.
6. Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению.
7. Школа научного управления. Основные принципы школы научного управления.
8. Административная школа управления. Вклад представителей административной школы в развитие управленческой науки.
9. Школа человеческих отношений (поведенческая школа) как отражение нового этапа в развитии менеджмента.
10. Модели менеджмента: особенности и основные характеристики.
11. Становление и развитие российской системы менеджмента.
12. Организация как объект менеджмента. Классификация организаций.
13. Внутренняя среда организации и ее основные элементы.
14. Цели и миссия организации.
15. Уровни управления организацией. Компетенции менеджеров различных уровней.
16. Организационная культура и ее влияние на эффективность деятельности организации.
17. Внешняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия.
18. Сущность планирования и его значение в деятельности организации.
19. Виды и принципы планирования. Система планов и их взаимосвязь.
20. Организационные процессы. Место организационных процессов в развитии фирмы.
21. Организационные отношения в системе менеджмента. Делегирование. Централизация и децентрализация управления.
22. Линейные и функциональные структуры управления и их особенности.
23. Линейно-функциональные структуры управления. Достоинства и недостатки линейно-функциональных структур.
24. Матричные структуры управления и их применение в современных организациях.
25. Мотивация и ее роль в управлении. Методы и уровни мотивации.
26. Содержательные теории мотивации. Особенности применения в современных условиях.
27. Процессуальные теории мотивации. Особенности применения в современных условиях
28. Развитие теории и практики мотивации в современных условиях.
29. Необходимость и сущность контроля. Задачи контроля в системе управления.



30. Виды и этапы контроля. Количественные и качественные показатели, применяемые при контроле.

### Шкала и критерии оценки

| Оценка              | Критерии оценки  | Уровень сформированности компетенции |
|---------------------|--|--------------------------------------|
| отлично             | Демонстрирует полное понимание проблемы (темы). Раскрывает тему на конкретных примерах. Логически ясно выстраивает ответ | Повышенный                           |
| хорошо              | Демонстрирует значительное понимание проблемы (темы). Затрудняется с приведением примеров по теме                        |                                      |
| удовлетворительно   | Демонстрирует частичное понимание проблемы (темы). В логике построения ответа имеются существенные недостатки            | Пороговый                            |
| неудовлетворительно | Ответ не соответствует выше приведенным критериям  | Компетенция не сформирована          |

## 2. Доклад/реферат (контролируемая компетенция ПК-10)

*Цель* – оценка самостоятельной творческой исследовательской работы аспиранта по изучению конкретной темы. Позволяет оценить способность аспиранта выдвинуть собственную гипотезу, собрать, проанализировать материал, самостоятельно провести анализ, обосновать выводы, оформить и представить работу на обсуждение.

*Процедура* – традиционная форма текущего контроля по отдельным темам, домашнее задание с последующим представлением на обсуждение в аудитории, подразумевающее вопросы к докладчику, оппонирование и защиту собственного мнения аспирантов, принимающих участие в обсуждении. Доклад может быть представлен в форме презентации.

*Содержание:* примерная тематика рефератов.

Тематика рефератов:

1. Взаимосвязь контроля с другими функциями менеджмента. Характеристики эффективного контроля.
2. Управленческие решения и их значение в развитии организации. Виды управленческих решений.
3. Основные этапы процесса подготовки управленческих решений.
4. Индивидуальные и коллективные методы принятия управленческих решений.
5. Лидерство в системе менеджмента. Качества лидера – руководителя.
6. Теории лидерского поведения и стиль управления.
7. Ситуационные модели лидерского поведения.
8. Влияние и власть. Формы власти.
9. Власть и партнерство. Участие работников в управлении.
10. Авторитет руководителя. Завоевание и укрепление авторитета.
11. Формальные и неформальные группы. Методы повышения эффективности работы групп.
12. Внутриорганизационные конфликты. Виды конфликтов. Положительные и отрицательные стороны конфликтов.
13. Управление стрессами и конфликтами в организации.
14. Роль и значение информации в системе управления.
15. Коммуникация как процесс обмена информацией. Этапы извлечения информации из сообщений.

16. Классификация информации. Критерии результативности информации.
17. Виды коммуникаций в организациях. Управление коммуникациями.
18. Коммуникационный процесс и обратная связь.
19. Стили коммуникаций и коммуникативные роли.
20. Формы передачи информации и коммуникативные барьеры.
21. Деловое общение. Искусство ведения деловых бесед и переговоров.
22. Особенности труда руководителя. Самоменеджмент руководителя.
23. Стратегическое управление организацией. Сущность и задачи стратегического управления.
24. Разработка корпоративной стратегии управления. Этапы разработки корпоративной стратегии.
25. Инновации и их виды. Роль инноваций в развитии организаций.
26. Продуктовые, процессные и институциональные инновации. Особенности их реализации.
27. Управление проектами в организации. Современные тенденции в управлении проектами.
28. Изменения в организации. Методы преодоления сопротивления изменениям.
29. Понятие бизнес-процесса. Ключевые бизнес-процессы коммерческой организации.
30. Пути совершенствования бизнес-процессов. Роль информационных технологий в совершенствовании бизнес-процессов.
31. Реинжиниринг бизнес-процессов. Факторы, влияющие на реализацию процесса реинжиниринга.
32. Управление качеством. Основные принципы современной концепции менеджмента качества.

#### **Критерии оценивания:**

| <b>Критерии</b>   | <b>Показатели</b>   |
|---|---|
| 1. Новизна реферированного текста<br>Макс. - 20 баллов      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- актуальность проблемы и темы;</li> <li>- новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы;</li> <li>- наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.</li> </ul>   |
| 2. Степень раскрытия сущности проблемы<br>Макс. - 30 баллов | <ul style="list-style-type: none"> <li>- соответствие плана теме реферата;</li> <li>- соответствие содержания теме и плану реферата;</li> <li>- полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы;</li> <li>- обоснованность способов и методов работы с материалом;</li> <li>- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;</li> <li>- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.</li> </ul> |
| 3. Обоснованность выбора источников<br>Макс. - 20 баллов    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- круг, полнота использования литературных источников по проблеме;</li> <li>- привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).</li> </ul>  |
| 4. Соблюдение требований к оформлению<br>Макс. - 15 баллов  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- правильное оформление ссылок на используемую литературу;</li> <li>- грамотность и культура изложения;</li> <li>- владение терминологией и понятийным аппаратом</li> </ul>  |

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
|                                     | проблемы;<br>- соблюдение требований к объему реферата;<br>- культура оформления: выделение абзацев.   |
| 5. Грамотность<br>Макс. - 15 баллов | отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей;<br>- отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых;<br>- литературный стиль. |

### Оценивание реферата

Реферат оценивается по 100 балльной шкале, балы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

| Число баллов | Оценка              | Уровень сформированности компетенции |
|--------------|---------------------|--------------------------------------|
| 86-100       | Отлично             | Повышенный                           |
| 70-75        | Хорошо              | Повышенный                           |
| 51-69        | Удовлетворительно   | Пороговый                            |
| Менее 51     | Неудовлетворительно | Компетенция не сформирована          |

### 3. Эссе (контролируемая компетенция ПК-10)

*Цель* – оценка способностей аспиранта по самостоятельному развитию навыков творческого мышления и письменного изложения умозаключений по конкретному вопросу изучаемого курса.

*Процедура* – проводится на практических занятиях и представляет собой подготовку и презентацию материала на определенную тему курса

*Содержание* – примерная тематика эссе:

1. Исторические предпосылки менеджмента.
2. Особенности российского менеджмента и современные проблемы использования зарубежного опыта управления.
3. Основные подходы, которые внесли значительный вклад в развитие управленческой науки.
4. Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента.
5. Особенности российского менеджмента.
6. Российский и зарубежный менеджмент: возможности и проблемы интеграции.
7. Дайте характеристику общих функций управления (менеджмента)?
8. Методы построения организационных структур.
9. Аспекты совершенствования организационных коммуникаций
10. Мотивация деятельности персонала: сущность, содержание, логика процесса мотивации.
11. Основные факторы эффективности управления, пути ее повышения и проблемы использования.
12. Эффективность управленческих решений в условиях рыночной экономики.
13. Основные факторы эффективности управления, пути ее повышения и проблемы использования.
14. Современные проблемы организационного поведения.
15. Организационная культура: динамика и проблема управляемости.
16. Определение стратегического управления, его цели, характеристики и значение для организации.

17. Стратегия организации, ее необходимость в условиях современного развития экономики.

18. Создание и удержание ключевых компетенций.

### Шкала и критерии оценки эссе

| Схема оценивания ЭССЕ |  | Уровень сформированности компетенции |
|-----------------------|--|--------------------------------------|
| Оценка                | Описание   |                                      |
| 5                     | 1) во введение четко сформулирован тезис, соответствующий теме эссе, выполнена задача заинтересовать читателя;<br>2) деление текста на введение, основную часть и заключение;<br>3) логично, связно и полно доказывается выдвинутый тезис;<br>4) заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части;<br>5) правильно (уместно и достаточно) используются разнообразные средства связи;<br>6) для выражения своих мыслей не пользуется упрощенно-примитивным языком;<br>7) Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. | Повышенный                           |
| 4                     | 1) во введение четко сформулирован тезис, соответствующий теме эссе, в известной мере выполнена задача заинтересовать читателя;<br>2) в основной части логично, связно, но недостаточно полно доказывается выдвинутый тезис;<br>3) заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части;<br>4) уместно используются разнообразные средства связи;<br>5) для выражения своих мыслей аспирант не пользуется упрощенно-примитивным языком.   | Повышенный                           |
| 3                     | 1) во введение тезис сформулирован нечетко или не вполне соответствует теме эссе;<br>2) в основной части выдвинутый тезис доказывается недостаточно логично (убедительно) и последовательно;<br>3) заключение выводы не полностью соответствуют содержанию основной части;<br>4) недостаточно или, наоборот, избыточно используются средства связи;<br>5) язык работы в целом не соответствует уровню __ курса.  | Пороговый                            |
| 2                     | 1) во введение тезис отсутствует или не соответствует теме эссе;<br>2) в основной части нет логичного последовательного раскрытия темы;<br>3) выводы не вытекают из основной части;<br>4) средства связи не обеспечивают связность изложения;<br>5) отсутствует деление текста на введение, основную часть и заключение;<br>6) язык работы можно оценить как «примитивный».  | Компетенция не сформирована          |
| 0                     | 1) работа написана не по теме;<br>2) в работе один абзац и больше позаимствован из какого-либо источника.  | Компетенция не сформирована          |

#### 4. Текущее тестирование (контролируемая компетенция ПК-10)

*Цель* – оценка уровня освоения аспирантами понятийно-категориального аппарата по соответствующим разделам дисциплины, сформированности отдельных умений и навыков, усвоения учебного материала.

Текущее тестирование направлено на выявление уровня усвоения дисциплины и пробелов в знаниях для коррекции процесса обучения.

*Процедура.* Текущее тестирование проводится как на практических занятиях в аудитории, так и в рамках самостоятельной работы обучающихся после изучения отдельных тем курса или ряда тем (раздела). Тестовые задания соответствуют изученной теме/разделу дисциплины.

*Содержание:* тестовая база.

Примерные тесты по дисциплине (для одного аспиранта):

***Выберите правильные ответы (правильных ответов может быть несколько):***

***1. Главной задачей менеджера является:***

- а) эффективное использование ресурсов;
- б) подбор и расстановка персонала;
- в) получение максимальных результатов;
- г) координация работы подчиненных;
- д) снижение затрат на производство единицы продукции;
- е) максимум отдачи от имеющихся ресурсов.

***2. Менеджмент выделился в самостоятельную область знаний в:***

- а) в XIX в.;
- б) в XVIII в.;
- в) на рубеже XIX и XX вв.;
- г) в середине XX в.;
- д) в средние века.

***3. Основным теоретическим источником современных концепций менеджмента стало учение:***

- а) А. Файоля;
- б) Ф. Тейлора;
- в) М. Фоллетт;
- г) Д. Гетти.

***4. Какое из определений отражает понятие «менеджмент»:***

- а) управление на основе личного опыта;
- б) модель управления, которая определяется вышестоящим субъектом на конкретный период функционирования организации;
- в) совокупность проверенных на практике законов, принципов, правил, приемов и рекомендаций управленческой деятельности;
- г) организация работы на принципах убеждения;
- д) организация деятельности подчиненных на основе эффективного использования своего рабочего времени.

***5. Предметом науки менеджмента являются:***

- а) формы общественной практики людей;
- б) специальные органы управления;
- в) общественные отношения между людьми в сфере управления;
- г) социальные связи внутри коллектива;
- д) административные навыки.

***6. Школа науки управления сформировалась:***

- а) в конце XIX столетия;
- б) в середине XX столетия;
- в) в конце XX столетия;

- г) в начале XX столетия;
- д) нет правильного ответа.

**7. Представители ... школы в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов.**

- а) классической или административной школы;
- б) школы научного управления;
- в) школы науки управления или количественный подход;
- г) школы поведенческих наук;
- д) школы человеческих отношений.

**8. Принципы управления — это:**

- а) основные методы управления;
- б) закономерности управления;
- в) основные правила управления;
- г) основные функции управления.

**9. Какой из перечисленных принципов менеджмента является общим для любых организаций:**

- а) саморегулирование;
- б) объективность;
- в) вероятность;
- г) последовательность;
- д) всё перечисленное и др.

**10. Система управления в элементарном виде включает в себя:**

- а) принципы, методы и функции управления;
- б) совокупность органов управления;
- в) субъект, объект управления и связи;
- г) совокупность объектов управления.

**11. Какое из определений относится к понятию «организация»:**

- а) административная единица;
- б) добровольное объединение людей;
- в) властная структура;
- г) участники трудового процесса;
- д) социальная общность, группа людей, объединенных общей программой, общей целью или задачей.

**12. Методологический подход в современном менеджменте:**

- а) исторический;
- б) универсальный;
- в) системно - комплексный;
- г) ресурсный;
- д) технический.

**13. К преимуществам какой организационной структуры управления относится расширение возможностей менеджера по оперативному управлению производством:**

- а) функциональной;
- б) линейно - функциональной;
- в) линейной;
- г) дивизиональной;
- д) матричной.

**14. Одной из основных функций менеджмента является:**

- а) управление трудовыми ресурсами;
- б) планирование;
- в) издание приказов и распоряжений;
- г) управление текущими делами;
- д) прогнозирование развития событий.

**15. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации – это:**

- а) координация;
- б) мотивация;
- в) гуманизация;
- г) контроль;
- д) регулирование.

**16. Какой из общих законов функционирования социальных систем отражает стремление организации к объединению:**

- а) информированности и упорядоченности;
- б) развития;
- в) композиции;
- г) синергии;
- д) не указан.

**17. Современные теории мотивации принято делить:**

- а) только на теории процесса;
- б) на две принципиально различные группы;
- в) на четыре принципиально различные группы;
- г) только на теории содержания.

**18. Основной характеристикой внешней среды является:**

- а) неопределенность;
- б) точность;
- в) взаимозависимость факторов;
- г) сложность;
- д) нет верного ответа.

**19. Все виды решений, принимаемых в процессе управления, можно классифицировать по признакам:**

- а) объекту решения;
- б) частоте повторяемости;
- в) степени влияния на будущее организации;
- г) числу лиц, принимающих решения;
- д) всем перечисленным и другим.

**20. Процесс принятия решения начинается:**

- а) с определения лица, ответственного за принятие решения;
- б) с постановки управленческих целей;
- в) с идентификации функциональной сферы, где принимается решение;
- г) с формулировки миссии предприятия;
- д) с выявления проблемы.

**21. Обмен информацией, которая оказывает влияние на процесс управление – это:**

- а) неформальные коммуникации;

- б) межуровневые коммуникации;
- в) эффективные коммуникации;
- г) коммуникации между различными подразделениями;

**22. Главная задача менеджера:**

- а) добиться устранения конкурентов на рынке труда экономическими методами;
- б) обеспечение прибыльности;
- в) организовать выпуск собственной продукции по минимальным ценам;
- г) поставить профессионала на соответствующее место и добиться выполнения своих указаний;
- д) осуществлять контроль за чётким соблюдением режима рабочего дня.

**23. Какие из показателей фактически выполняют роль критериев эффективности менеджмента:**

- а) трудовые;
- б) финансовые;
- в) экономические;
- г) производственно-хозяйственной деятельности;
- д) сформированные в стратегическом плане цели предприятия.

**24. Что положено в основу современного менеджмента:**

- а) отборка стилей управления;
- б) формирование интернациональной школы;
- в) человеческий фактор;
- г) уровень организации системы;
- д) контроль за межхозяйственными связями.

**25. Проблема с определенными исходными данными и требуемыми итогами (целями), обуславливающими способы ее решения и достигаемыми в установленные сроки при известных ресурсных ограничениях может быть обозначена как:**

- а) сценарий развития;
- б) проект;
- в) программа выполнения управленческих решений;
- г) социально-экономический план;
- д) нет правильного ответа.

**Критерии оценки**

| Число правильных ответов     | Оценка                       | Уровень сформированности компетенции |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| 90-100% правильных ответов   | Оценка «отлично»             | Повышенный                           |
| 70-89% правильных ответов    | Оценка «хорошо»              | Повышенный                           |
| 51-69% правильных ответов    | Оценка «удовлетворительно»   | Пороговый                            |
| Менее 50% правильных ответов | Оценка «неудовлетворительно» | Компетенция не сформирована          |

**5. Промежуточное тестирование (контролируемая компетенция ПК-10)**

*Цель* – оценка уровня освоения аспирантами понятийно-категориального аппарата по соответствующим разделам дисциплины, сформированности отдельных умений и навыков, усвоения учебного материала.

Промежуточное тестирование проводится в конце учебного периода (учебного года, полугодия) с целью выявления итоговых знаний по дисциплине.



*Процедура.* Промежуточное тестирование проводится в учебных аудиториях в рамках последнего практического занятия. Тестовые задания включают выборку вопросов из тестовых заданий к отдельным темам/разделам дисциплины.

*Содержание:* тестовая база.

*Примерные тесты по дисциплине (на одного аспиранта):*

**1. Процессуальные теории мотивации:**

- ожидания
- справедливости
- теория подкрепления мотива

**2. Процессуальные теории мотивации . . .**

а) основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать;

б) анализируют, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает вид поведения;

в) верно то и другое («а» + «б»).

**3. Существующие способы восстановления справедливости:**

- уменьшение своего вклада
- увеличение своего вклада
- увеличение отдачи
- уменьшение отдачи
- прекращение взаимоотношения

**4. Теория ожидания (Виктора Врума) базируется на следующих основных факторах:**

- участие
- валентность
- ожидание
- властвование
- достижение
- инструментальность

**5. К содержательным теориям мотивации относятся**

- теория потребностей Маслоу;
- теория существования, связи и роста Альдерфера;
- теория приобретенных потребностей Мак Клелланда;
- теория двух факторов Герцберга.

**6. Предпосылки теории иерархии потребностей**

- люди постоянно ощущают какие-либо потребности
- неудовлетворенные потребности развивают у человека комплекс неполноценности
- группы потребностей находятся в иерархическом расположении друг к другу
- чем выше продвигается человек вверх по пирамиде. Тем меньше у него потребностей
- потребности находящиеся ближе к основанию пирамиды требуют первостепенного удовлетворения

- если одна потребность удовлетворена. То на ее место выходит другая неудовлетворенная

**7. Работник, приемлющий существующие в организации нормы и правила поведения и не разделяющий ее цели:**

- бунтарь
- приспособленец
- и т.п.

**8. К дестабилизирующим факторам при применении стратегии лидерства затрат относят:**

- технологические нововведения
- изменение предпочтений потребителей
- уменьшение чувствительности к ценам
- копирование конкурентами методов работы

**8. При анализе сильных и слабых сторон фирмы учитываются**

- квалификация и компетентность кадров
- позиция на рынке
- наличие инновационных разработок
- изменение уровней доходов потребителей
- финансовые ресурсы предприятия
- репутация предприятия
- активность конкурентов
- возможности и угрозы

**9. Внутриорганизационные процессы включают:**

- структуру, технологию, кадры
- коммуникацию, координацию
- цели людей
- принятие управленческих решений

**10. Главная цель организационной культуры**

- поддержание самоидентичности и своеобразия организации
- контроль над персоналом
- формирование благоприятного психологического климата
- воспитание персонала
- создание благоприятного имиджа

**11. Развернутая формулировка миссии организации включает (несколько вариантов ответа)**

а) главное направление деятельности организации (т.е. какие общественные потребности организация удовлетворяет)

б) указывает на социальную ответственность организации перед обществом

в) указывает на социальную ответственность организации перед работниками и акционерами

**12. Стратегии конкурентной борьбы в соответствии с матрицей портера:**

- дифференцирование
- лидерство в области затрат
- концентрация на сегменте

**13. Конфликт это:**

- явление, которое может как разрушить организацию, так и способствовать ее развитию

- сознательное поведение одной из сторон, которое вызывает расстройство интересов с другой стороны

- предельное обострение противоречий

#### **14. Методы создания конструктивного конфликта**

- согласование, визирование
- альтернативное проектирование
- приглашение внешних инспекторов (оппонирование)
- принятие решений на основе консенсуса

#### **15. Тип руководителя, который может быть полезен в творческом коллективе с высокой степенью делегирования полномочий:**

- середняк
- автократ
- либерал
- холерик
- демократ
- получатель зарплаты

#### **16. Теория справедливости включает следующие аксиомы:**

- а) справедливость понятие относительное
- б) люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения того, что они вкладывают с тем, что они получают
- в) не эквивалентность вклада и отдачи свидетельствует о низкой трудовой активности работника
- г) люди, неудовлетворенными своими взаимоотношениями из-за низкой отдачи стремятся восстановить справедливость
- д) не эквивалентность вклада и отдачи приводит к возникновению беспокойства и внутренних переживаний

#### **17. Анализ внешней среды организации включает**

- микро, макро анализ (возможностей и угроз)
- ускорение роста рынка
- увеличение покупательской способности спроса
- выход на новые рынки и сегменты рынка
- расширение производства
- увеличение ассортимента производимой продукции
- благоприятная политика правительства
- спокойное поведение конкурентов
- замедление роста рынка
- изменение потребностей и вкусов покупателей
- рост продаж замещающего продукта
- появление новых конкурентов
- сокращение платежеспособного спроса населения
- рост цен у поставщиков
- неблагоприятная политика правительства

#### **18. Миссия организации – это**

- основная общая цель организации
- неключевая задача организации

#### **19. Различают категории ценностей в организации:**

- экономические
- религиозные
- политические

- эстетические
- социальные
- теоретические

**20. Цели, разрабатываемые по основным видам и направлениям деятельности производственно хозяйственного подразделения называют:**

- общие
- производственные
- плановые
- специфические
- перспективные

**21. Необходимые рыночные условия эффективного применения стратегии диверсификации**

- большая доля предприятия на рынке
- весь рынок
- неповторимость продукта с точки зрения покупателя

**22. Работник разделяет цели и ценности организации на не приемлет существующие в ней нормы поведения**

- администратор
- получатель зарплаты
- и т.д
- оригинал

**23. Либеральный тип руководителя это:**

- руководитель, которому свойственно минимальное вмешательство в работу коллектива. Руководитель является посредником, помогает сотрудникам наладить контакт, снабжает подчиненных материалами и информацией

**24. После составления возможностей и угроз СВОТ анализа следует оценить:**

- перспективы применения стратегий
- конкурентные преимущества
- руководство должно оценить свои внутренние силы, которые позволяют воспользоваться предстоящим возможностям и предотвратить угрозы, выделение сильных и слабых сторон

**25. Какие стратегии иллюстрирует матрица Продукт-рынок Ансоффа?**

- Концентрированного роста (обработка рынка, развитие рынка, развитие продукта)
- диверсификация

#### **Критерии оценки**

| <b>Число правильных ответов</b> | <b>Оценка</b>                | <b>Уровень сформированности компетенции</b> |
|---------------------------------|------------------------------|---|
| 90-100% правильных ответов      | Оценка «отлично»             | Повышенный                                  |
| 70-89% правильных ответов       | Оценка «хорошо»              | Повышенный                                  |
| 51-69% правильных ответов       | Оценка «удовлетворительно»   | Пороговый                                   |
| Менее 50% правильных ответов    | Оценка «неудовлетворительно» | Компетенция не сформирована                 |

## 6. Экзамен (контролируемая компетенция ПК-10)

*Цель* – оценка качества усвоения учебного материала и сформированности компетенций в результате изучения дисциплины.

*Процедура* – проводится в специально отведенное время во время экзаменационной недели. Аспирант получает экзаменационный билет и 20 минут на подготовку. По итогам экзамена выставляется оценка.

*Содержание* – примерные вопросы для подготовки к экзамену

Перечень вопросов к экзамену:

1. Цели и задачи в системе современного менеджмента.
2. Законы, закономерности и принципы менеджмента.
3. Понятие и классификация методов менеджмента.
4. Предпосылки выделения менеджмента как самостоятельной сферы научного познания.
5. Классификация подходов и школ менеджмента.
6. Разнообразие моделей менеджмента.
7. Развитие менеджмента в России.
8. Организация как управленческий объект.
9. Основные характеристики, классификация организаций.
10. Внешняя и внутренняя среда организации.
11. «Жизненный цикл» организации и его практическое значение.
12. Различные подходы к выделению функций управления.
13. Основы функции менеджмента.
14. Структура процесса разработки и принятия управленческих решений.
15. Методы и этапы процесса принятия управленческого решения.
16. Принципы построения организационных структур.
17. Эволюция организационных структур управления.
18. Структура систем управления.
19. Теория мотивации и ее место в процессе активизации деятельности.
20. Мотивация персонала с позиции содержательных теорий.
21. Мотивация персонала с позиции процессуальных теорий.
22. Общие понятия об эффективности менеджмента.
23. Экономическая эффективность в менеджменте.
24. Критерии эффективности управленческих решений.
25. Инновационный менеджмент как фактор активного создания и эффективного использования инноваций.
26. Методы поддержания организационной культуры.
27. Диагностика организационной культуры предприятия.
28. Конкурентное преимущество как условие успеха.
29. Процесс и методы разработки и реализации стратегии.
30. Содержание и методы стратегического контроля.

### *Шкала и критерии оценки*

| <b>отлично</b>   | <b>хорошо</b>   | <b>удовлетворительно</b>  |
|--|---|---|
| 1. полно раскрыто содержание вопросов билета;<br>1. материал изложен грамотно, в | ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом может иметь | 1. неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>определенной логической последовательности, правильно используется терминология;</p> <p>2. показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;</p> <p>3. продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;</p> <p>2. ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов.</p> | <p>следующие недостатки:</p> <p>1. в изложении допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа;</p> <p>2. допущены один - два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию экзаменатора;</p> <p>3. допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию экзаменатора.</p> | <p>общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала.</p> <p>2. имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков.</p> |
| <b>Повышенный уровень сформированности компетенций</b>  | <b>Пороговый уровень сформированности компетенций</b>   |   |

В случае, если ответ не удовлетворяет указанным критериям, выставляется оценка - «неудовлетворительно» (компетенция не сформирована).

Экзамен является итоговой формой контроля по дисциплине и позволяет оценить уровень сформированности компетенций.

Компетенция **ПК-10** - способность анализировать проблемы теории и практики управления организациями и социально-экономическими системами; исследовать тенденции и закономерности в области стратегического и инновационного менеджмента, управления персоналом, современных производственных систем; проектировать системы управления организацией, включая структуры, процессы, механизмы, обеспечивающие эффективность и качество функционирования

| <b>Уровни сформированности компетенции</b>                           | <b>Основные признаки уровня** (дескрипторные характеристики)</b>  |
|--|---|
| <p>1. Пороговый уровень<br/>(уровень, обязательный для освоения)</p> | <p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные термины и понятия менеджмента</li> <li>- методологические основы современного менеджмента и его эволюции</li> <li>- современные подходы, теории и модели управления, тенденции развития менеджмента и управленческой науки</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- понимать, анализировать и обосновывать взаимосвязь основных понятий и категорий менеджмента</li> <li>- систематизировать и обобщать информацию о состоянии внутренней и внешней среды организации</li> <li>- вырабатывать адекватные ситуации управленческие решения</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- специальной терминологией в области менеджмента</li> <li>- современной научной методологией исследования проблем менеджмента</li> <li>- методами принятия и реализации управленческих решений по поводу разработки и внедрения их в организации</li> </ul> |
| <p>2. Повышенный уровень<br/>(по отношению к пороговому уровню)</p>  | <p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные термины и понятия менеджмента</li> <li>- методологические основы современного менеджмента и его эволюции</li> <li>- современные подходы, теории и модели управления, тенденции развития менеджмента и управленческой науки</li> <li>- сущность экономических задач управления персоналом предприятий</li> <li>- основные этапы процесса стратегического управления, сущность стратегических процессов в организации</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- понимать, анализировать и обосновывать взаимосвязь основных понятий и кате-</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>горий менеджмента</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-систематизировать и обобщать информацию о состоянии внутренней и внешней среды организации</li> <li>-вырабатывать адекватные ситуации управленческие решения</li> <li>-выявлять и объяснять причины необходимости внедрения управленческого подхода в практику работы организации</li> <li>-выявлять факторы, влияющие на формирование и развитие управленческой активности, проводить анализ и оценку потенциала конкретной организации, определять пути его развития</li> <li>-применять современную научную методологию исследования и решения конкретных проблем менеджмента</li> <li>-разбираться в основных проблемах и тенденциях развития менеджмента в современных условиях</li> <li>-выбирать и комбинировать модели, способы и технологии управления в зависимости от ситуации, применять на практике рекомендации теории менеджмента</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-специальной терминологией в области менеджмента</li> <li>-современной научной методологией исследования проблем менеджмента</li> <li>- методами принятия и реализации управленческих решений по поводу разработки и внедрения их в организации</li> <li>- навыками межличностного общения при решении управленческих проблем менеджмента</li> <li>- навыками самостоятельного изучения учебной и научной литературы, материалов периодической печати по проблемам менеджмента, а также использования для этих целей современных технологий</li> <li>-- навыками анализа управленческих ситуаций и процессов, оценки воздействия факторов на них</li> <li>- навыками разработки и обоснования вариантов стратегического планирования, выбора наиболее эффективных из них с позиций императивов управления,</li> <li>- навыками принимать управленческие решения по внедрению методов менеджмента</li> </ul> |
|--|--|

## 8. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

### *Основная литература*

1. Петров, А. Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 1. : учебник для вузов / А. Н. Петров ; ответственный редактор А. Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 349 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02082-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452008>
2. Петров, А. Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 2. : учебник для вузов / А. Н. Петров ; ответственный редактор А. Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02084-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452009>
3. Латфуллин, Г. А. Теория менеджмента [Текст] : учебник / А. С. Никитин, С. С. Серебренников. - УМО, 2-е изд. - СПб. : Питер, 2014. - 464 с. ; 70x100/16. - (Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения). - Библиогр.: с. 448 - 458. - ISBN 978-5-496-00576-0 : 552 р. (6)
4. Хайниш, С. В. Менеджмент и бизнес в слабоструктурированном мире. Актуальные сечения, парадоксы, решения [Текст] : из опыта управленческого консультирования / под общ. ред. Ю. С. Емельянова. - Изд. стереотип. - М. : Едиториал УРСС, 2017. - 704 с. ; 70x100/16. - ISBN 978-5-354-01563-4 : 1114 р.

### Дополнительная литература

1. Красильников, С. А. Менеджмент. Управление холдингом : учебное пособие для вузов / С. А. Красильников, А. С. Красильников ; под редакцией С. А. Красильникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 169 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8751-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452268>
2. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 269 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09017-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452405>
3. Дафт, Р. Менеджмент [Текст] : учебник. - МО, 10-е изд. ; пер. с англ. В. Кузина. - СПб. : Питер, 2015. - 656 с. ; 70x100/16. - (Классика МВА). - ISBN 978-5-496-01569-1 : 960 р. (4)
4. Менеджмент: век XXI [Текст] : сб. статей / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова. - М. : Магистр: ИНФРА-М, 2016. - 352 с. ; 60x90/16. - Библиогр.: с. 350. - ISBN 978-5-9776-0353-9 : 414 р. 29 к.

## 9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

### 9.1 Специальные помещения:

| Вид помещения  | Оборудование  |
|--|---|
| Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа            | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран   |
| Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа           | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ |
| Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций        | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ |
| Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации   | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ |
| Помещения для самостоятельной работы                                 | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ |
| Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования | Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования   |

### 9.2 Перечень лицензионного программного обеспечения:



1. Microsoft Windows 10 Education / Microsoft Windows 7 / Windows Vista Business
2. Office 365 ProPlus, Microsoft Office 2019, Microsoft Office 2016 Professional Plus (Word, Excel, Access, PowerPoint, Outlook, OneNote, Publisher) / Microsoft Office 2007 (Word, Excel, Access, PowerPoint)

### **9.3 Современные профессиональные базы данных (в том числе международные реферативные базы данных научных изданий)**

1. Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия» <http://www.gov.ru/>)
2. Профессиональная база данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ - <https://www.minfin.ru/ru/>)
3. Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru/>)
4. Российские и международные реферативные базы данных научных изданий:
  - научная электронная библиотека eLibrary.ru [https://www.elibrary.ru/project\\_risc.asp](https://www.elibrary.ru/project_risc.asp)
  - цифровой идентификатор <https://orcid.org/>
  - международная наукометрическая реферативная база данных Scopus <https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic>
  - международная наукометрическая база данных и информационно-аналитическая платформа Web of Science [https://apps.webofknowledge.com/WOS\\_GeneralSearch\\_input.do?product=WOS&search\\_mode=GeneralSearch&SID=E3e7iSB4PM6LweFBwaY&preferencesSaved=](https://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=E3e7iSB4PM6LweFBwaY&preferencesSaved=)

### **9.4 Электронные библиотечные системы и электронные образовательные ресурсы**

- издательский дом «Гребенников» <https://grebennikon.ru/>
- электронно-библиотечная система IPRbooks <http://www.iprbookshop.ru/>
- электронно-библиотечная система «BOOK.ru» <https://www.book.ru/>
- электронно-библиотечная система «ZNANIUM.COM» <https://znanium.com/>
- электронно-библиотечная система «Айбукс» <https://ibooks.ru/home.php?routine=bookshelf>
- электронно-библиотечная система «Юрайт» <https://biblio-online.ru/>
- журналы, входящие в УБД периодических изданий <https://dlib.eastview.com/>

### **9.5 Информационно-справочные системы**

1. Информационно-справочная система «Консультант Плюс»
2. Информационно-справочная система «ГАРАНТ-Максимум»