

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Узунов Федор Владимирович

Должность: Ректор

Дата подписания: 26.10.2021 14:45:06

Уникальный программный ключ:

fd935d10451b860e912264c0378f8448452bfdb603f94388008e29877a6bcbf5

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
«ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ»  
«УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ»**

**Факультет экономики и управления**

**Кафедра «Менеджмент»**

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по

учебно-методической работе

С.С. Скараник

«01» сентября 2020 г.



Рабочая программа дисциплины  
**Управленческая деятельность**

Направление подготовки  
**38.04.02 Менеджмент**

Квалификация выпускника  
*Магистр*

Для  
всех форм обучения

Симферополь 2020

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	3
2. Место дисциплины в структуре ОПОП магистратуры	3
3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся	3
4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий	4
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	11
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	12
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	25
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины *	27
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	28
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине , включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	28
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	28

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

В результате освоения дисциплины формируется ряд компетенций.

Компетенция	Содержание компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОК-1	способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	<p><b>ЗНАТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- абстрактное мышление, анализ и синтез;</li> <li>- работу в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;</li> <li>- управление организациями, подразделениями группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;</li> </ul> <p><b>УМЕТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- абстрактно мыслить, анализировать;</li> <li>- руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;</li> <li>-управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями</li> </ul> <p><b>ВЛАДЕТЬ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу;</li> <li>-готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;</li> <li>- способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.</li> </ul>
ОПК-2	готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	
ПК-1	способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП бакалавриата

Дисциплина «Управленческая деятельность» относится к базовой части плана Б1.В.ДВ.06.01 учебного плана ОПОП 38.04.02 Менеджмент.

## 3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единиц 72 часов.

### 3.1. Объём дисциплины по видам учебных занятий (в часах)

#### Для очной формы обучения

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зачётных единицы 72 часов

Объём дисциплины	Всего часов
Общая трудоёмкость дисциплины	72
Контактная работа	42
Аудиторная работа (всего):	36
Лекции	10
Семинары, практические занятия	26
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	30
Экзамен	6

#### Для заочной формы обучения

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зачётных единицы 72 часов

Объём дисциплины	Всего часов
Общая трудоёмкость дисциплины	72
Контактная работа	18
Аудиторная работа (всего):	12
Лекции	6
Семинары, практические занятия	6
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	54
Экзамен	6

### 4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

#### 4.1. Разделы дисциплины и трудоёмкость по видам учебных занятий (в академических часах)

№ темы	Наименование темы	Всего		Количество часов					
		ОФО	ЗФО	Контактная работа (аудиторная работа)				Внеаудит. работа	
				Лекции		Семинары		Самост. работа	
				ОФО	ЗФО	ОФО	ЗФО	ОФО	ЗФО
1	Основы управленческой деятельности	9	9	1	0,5	4	0,5	4	8
2	Понятие и сущность организаций	11	9	1	0,5	4	0,5	6	8
3	Планирование в управленческой деятельности	8	10	2	1	2	1	4	8

4	Мотивация и контроль в управленческой деятельности	12	12	2	1	4	1	4	8
5	Вопросы трудовых отношений в организации.	12	12	2	1	4	1	4	8
6	Принятие управленческих решений.	11	10	1	1	4	1	4	6
7	Социальная ответственность и этика в управленческой деятельности	9	10	1	1	4	1	4	8
	Экзамен	6	6						
	Всего по дисциплине	72	72	10	6	26	6	30	54

#### **4.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам)**

##### **Тема 1. Основы управленческой деятельности**

Цели и задачи дисциплины: формирование системы знаний в сфере управления; изучение концептуальных основ системного управления организациями; приобретение навыков разработки и принятия управленческих решений. Предмет менеджмента – система управления организацией. Понятие управления как элемента и функции организованных систем различной природы. Принципы управления: принцип разомкнутого управления; принцип замкнутого управления; принцип однократного управления. Кибернетический подход к методам управления: детерминированный метод; программно-целевой метод; ценностно-ориентированный метод.

Основные понятия и сущность менеджмента. Менеджмент как специфический вид деятельности; междисциплинарная область знаний; система управления. Менеджмент как процесс последовательного выполнения основных функций: планирования, организации, мотивации и контроля. Составные части управления организацией. Составные части управления организацией (по О. Шелдону). Субъекты управления как совокупность органов управления и управленческих работников. Внутренние переменные организации (цели, исполнительский персонал, структура, задачи, технология) как объект управления.

Понятие организации как формальной группы людей. Характеристики организации: ресурсный потенциал; зависимость от внешней среды; горизонтальное и вертикальное разделение труда. Уровни управления: институционный (руководители высшего звена); управленческий (руководители среднего звена); технический (руководители низшего звена).

Исторические предпосылки возникновения менеджмента.

Школа научного управления (Ф. Тейлора). Принципы научного менеджмента: получение знаний о производстве; отбор и обучение рабочих; приложение знаний к решению задач; сотрудничество между рабочими и

администрацией. Идеи административной школы (А. Файоль): разделение труда; полномочия и ответственность; дисциплина; единовластие; единоподчиненность; подчиненность; вознаграждение; централизация; скалярная цепочка; порядок; справедливость; продолжительность пребывания в должности; инициатива; корпоративный дух. Школы человеческих взаимоотношений как движение за человечность отношения к людям. Психологическое и социологическое содержание школы поведенческих наук. Исследование операций и модели школы количественных методов. Анализ и оценка применения различных школ в современных условиях.

Современные подходы к менеджменту. Ключевые положения современной системы взглядов на менеджмент. Процессный подход в менеджменте как совокупность функций по управлению определенным объектом: планирование, организация, мотивация, контроль. Системные концепции как отражение системного подхода в менеджменте: открытые и закрытые системы; подсистемы; модель организации как открытой системы. Ситуационный подход в менеджменте и его основные положения: управленческий профессионализм руководителя; знание сильных и слабых сторон управленческих концепций; умение правильно интерпретировать ситуацию; умение связывать приемы управления с особенностями ситуации.

## **Тема 2. Понятие и сущность организации**

Обязательные критерии организации: наличие в ней не менее двух человек; наличие единой цели; совместный труд для достижения единой цели. Организация как открытая система. Внутренняя среда. Внутренние переменные. Цели и их разнообразие. Структура: структура организации; специализированное распределение труда; объем управления; необходимость координации. Задания: работа с людьми, предметами, машинами, сырьем, оборудованием, информацией. Технологии: посреднические, интенсивные. Люди и их индивидуальные характеристики: способности, потребности, ожидания, восприятия, точка зрения, зависимость от среды. Взаимосвязь внутренних переменных.

Определение внешней среды организации и ее характеристика: взаимосвязь факторов; сложность, подвижность, неопределенность, среда прямого влияния: поставщики (материала, капитала, трудовых ресурсов); законы и государственные органы; местные органы управления; потребители; конкуренты. Среда косвенного влияния: технология; состояние экономики; социокультурные и политические факторы; отношения с местным населением; международное окружение.

Организация как процесс создания структуры предприятия. Делегирование как передача заданий и полномочий лицу, который берет на себя ответственность за их выполнение. Ответственность – обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их выполнение. Полномочия как ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных заданий. Принципы полномочий. Иерархия передачи полномочий в организации. Полномочия и власть. Скалярный процесс делегирования линейных полномочий в организации. Типы штабов: консультативный аппарат, обслуживающий аппарат, личный аппарат, обслуживающий аппарат, личный аппарат. Разновидности штабных

полномочий: рекомендационные полномочия, обязательное согласование, параллельные полномочия, функциональные полномочия, линейные полномочия внутри аппарата. Организация взаимоотношений между линейными и штабными полномочиями. Линейные полномочия и координация. Препятствия на пути эффективного делегирования. Организационно-правовые формы предприятий: акционерные общества; общества с ограниченной и дополнительной ответственностью; микропредприятия; кооперативы; объединения предприятий.

### **Тема 3. Планирование в управленческой деятельности**

Сущность функции планирования. Распределение ресурсов. Адаптация к внешней среде. Планирование и успех организации. Миссия коммерческих и некоммерческих организаций. Ценности и цели высшего руководства. Организация целей во времени. Достижимость целей. Дерево целей. Взаимосвязь «миссий», «цели», «стратегий», «задачи» и «политики». Цель индивида. Официальные, оперативные и операционные цели.

Оценка и анализ внешней среды. Управленческое исследование сильных и слабых сторон организации. Пять основных функций организации как объекты планирования: операции (производство и оказание услуг); маркетинг; финансы и бухгалтерский учет; человеческие ресурсы; культура и имидж корпорации.

Процесс стратегического планирования: анализ сильных и слабых сторон внешней и внутренней среды организации; анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии; реализация стратегии; контроль реализации стратегии; оценка стратегии. Основные стратегические альтернативы: ограниченный рост; сокращение; сочетание. Общее понятие планирования хозяйственного портфеля. Планирование стратегии организации при помощи матрицы. Бостонской консультативной группы.

### **Тема 4. Мотивация и контроль в управленческой деятельности**

Понятие мотивации как процесса побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Потребности. Побуждения. Мотивационное поведение. Внутренние и внешние вознаграждения. Теория потребностей А. Маслоу. Теория потребностей Д. Мак-Клеланда. Двухфакторная теория Ф. Герцберга.

Основные процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости. Модель Портера-Лоулера. Мотивация и компенсация. Экспертная оценка ситуаций: условия трудовой этики; использование методов удовлетворения потребностей высших уровней; принципы отношений руководства и персонала. Мотивация трудовой деятельности и трудового поведения сотрудников организации.

Понятие контроля. Функции контроля: оценка деятельности предприятия; предотвращения кризисных ситуаций; поддержка успеха в деятельности организации; стимулирование деятельности работников. Контроль трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Текущий контроль и система обратной связи. Итоговый контроль. Этапы процесса контроля: разработка стандартов и критериев; сопоставление реальных результатов со стандартами; принятие необходимых корректирующих действий. Поведенческие аспекты контроля.

Характеристики эффективного контроля. Информационно-управленческие системы в планировании и контроле.

### **Тема 5. Вопросы трудовых отношений в организации.**

Модель современного менеджера. Способности менеджера в системе управления и их совершенствования. Руководство в организации. Влияние и власть; баланс власти. Власть основанная на принуждении; влияние через страх. Власть, основанная на вознаграждении. Законная власть; влияние через традиции. Власть примера; влияние с помощью харизмы. Власть эксперта; влияние через разумную веру. Влияние путем убеждения. Практическое использование влияния. Подходы к понятию лидерство: подход с позиций личностных качеств; поведенческий и ситуационный подходы. Стили управления: автократичный, либеральный, демократический. Адаптивное руководство. Природа конфликта в организации. Типы конфликтов: внутреничностный; межличностный; конфликт между личностью и группой; межгрупповой конфликт. Причины конфликта: ограниченность ресурсов; взаимозависимость заданий; разногласия в целях; разногласия в убеждениях и ценностях; неудовлетворительные коммуникации. Управление конфликтной ситуацией.

Природа организационных изменений. Управление изменениями. Понятие организационного развития. Природа и причины стресса. Управление стрессами.

### **Тема 6. Принятие управленческих решений.**

Организационные решения: запрограммированные и незапрограммированные. Три вида решений в менеджменте: интуитивные; обоснованные; рациональные. Этапы рационального решения проблем: диагноз проблемы; формулирование ограничений и критериев; формулирование ограничений и критериев; влияние альтернатив; оценка альтернативных вариантов; принятие решения (выбор альтернатив); реализация решения; обратная связь.

Факторы, влияющие на процесс принятия решений: личностные оценки руководителя; среда принятия решений (определенность, риск, неопределенность, изменяющийся фактор времени и среды); информационные и поведенческие ограничения; негативные последствия; взаимозависимость решений.

Методы принятия решений: платежная матрица; дерево решений. Обусловленность необходимости моделирования при принятии решений: сложностью реального мира организации; экспериментированием; ориентацией руководства на будущее. Типы моделей: физическая аналогичная, математическая. Процесс построения модели: постановка задания; построение модели; проверка модели на достоверность; применение модели; обновление модели. Общие проблемы моделирования: недостоверные исходные допущения; информационные ограничения; недоверие пользователей; ограниченное применение на практике; чрезмерно высокая стоимость. Обзор моделей науки управления: теория игр; модели оптимального обслуживания; модели управления запасами; модель линейного программирования; имитационное моделирование.

### **Тема 7. Социальная ответственность и этика в управленческой**

## **деятельности**

Эволюция социальной ответственности в бизнесе. Бизнес как продукт общества. Прибыль и эффективность. Прямые социальные действия организаций в сферах: защита окружающей среды; охрана здоровья и безопасность; гражданские права; защита интересов потребителей. Понятие юридической и социальной ответственности. Аргументы на пользу социальной ответственности: способствующие для бизнеса долгосрочные перспективы; удовлетворение потребностей и ожиданий широкой публики; наличие ресурсов для оказания помощи при решении социальных проблем; моральные обязательства. Аргументы против социальной ответственности: нарушение принципа максимизации прибыли; затраты на социальные потребности; недостаточный уровень отчетности широкой публике; недостаточное умение решать социальные проблемы.

Проблема социальной ответственности и личностные характеристики и убеждения руководителя организации. Этика управления организацией как конфликт между экономическими показателями компании и показателями компании и показателями социальной ответственности. Методы повышения этичности поведения руководителей и рядовых работников: разработка этических нормативов; создание комитетов по этике; проведение социальных ревизий.

Принципы деловой этики: принципы справедливости и права; принцип утилитаризма и совести; принцип самосовершенствования и добра; принцип уважения собственности и труда; принцип свободы и благородства; принцип благодарности, мудрости и поступков.

### **4.3. Темы практических занятий**

**Семинар1: Управленческая деятельность: сущность и характерные черты.**

Вопросы:

1. Что такое управление, каковы его основные функции и разновидности.
2. Понятие управления, виды и элементы процесса управления.
3. Законы и закономерности управления.

**Семинар2. Эволюция мирового менеджмента.**

Вопросы:

1. Исторические предпосылки возникновения менеджмента.
2. Школы в управлении.
3. Ключевые моменты современной системы взглядов на менеджмент.

**Семинар3. Признаки и общие черты организации.**

Вопросы:

1. Организация как открытая система.
2. Внутренняя и внешняя среда организации.
3. Этапы жизненного цикла организации.

**Семинар4. Типы организаций и их разновидности.**

Вопросы:

1. Классификация форм организаций. Характеристика формальной и неформальной организации.
2. Составляющие организации.

3. Сущность управленческой деятельности в организации

### **Семинар 5. Структура управления организаций.**

Вопросы:

1. Общая характеристика организационных структур управления.
2. Основные виды организационных структур управления.
3. Централизованные и децентрализованные организации.

### **Семинар 6. Планирование в организации.**

Вопросы:

1. Функция планирования.
2. Миссия и цели, дерево целей.
3. Процесс стратегического планирования.

### **Семинар 7. Мотивация.**

Вопросы:

1. Содержание и эволюция понятия мотивация.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.

### **Семинар 8. Контроль.**

Вопросы:

1. Понятие контроля в управлении, его сущность и виды.
2. Анализ понятия «процесс контроля».
3. Аспекты и эффективность контроля.

### **Семинар 9. Групповая динамика, руководство и власть.**

Вопросы:

1. Понятие групповая динамика.
2. Власть и личное влияние.
3. Формы власти и влияния.

### **Семинар 10. Управление конфликтами и стрессами.**

Вопросы:

1. Содержание понятия «конфликт».
2. Причины возникновения и управление конфликтными ситуациями.
3. Природа стресса и управление им.

### **Семинар 11. Коммуникации в системе управления организацией.**

Вопросы:

1. Коммуникации в современной организации.
2. Искусство делового общения.

### **Семинар 12: Управленческие решения.**

Вопросы:

1. Содержание и виды управленческих решений, этапы процесса принятия решений
2. Методы принятия управленческих решений.
3. Организация и контроль выполнения управленческих решений

### **Семинар 16. Управление человеческими ресурсами.**

Вопросы:

1. Стратегическая роль управления человеческими ресурсами.
2. Управление многообразной рабочей силой.

### **Семинар 13: Этика в бизнесе.**

Вопросы:

- 1 Бизнес – этика: современные подходы
- 2 Понятие социальной ответственности.
- 3 Культура корпорации

### **5.Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Тема (разделы)	Содержание заданий, выносимых на СРС	Кол-во часов ОФО	Кол-во часов ЗФО	Учебно-методическое обеспечение
1	Основы управленческой деятельности	4	8	Учебно-методическое пособие
2	Понятие и сущность организаций	6	8	Учебно-методическое пособие
3	Планирование в управленческой деятельности	4	8	Учебно-методическое пособие
4	Мотивация и контроль в управленческой деятельности	6	8	Учебно-методическое пособие
5	Вопросы трудовых отношений в организации.	6	8	Учебно-методическое пособие
6	Принятие управленческих решений.	6	6	Учебно-методическое пособие
7	Социальная ответственность и этика в управленческой деятельности	4	8	Учебно-методическое пособие

Для самостоятельной работы обучающихся разработаны следующие учебно- методические материалы:

- Руководство самостоятельной работой студентов;
- Терминологический словарь по дисциплине;
- Перечень тем для самостоятельного изучения;
- Перечень вопросов для самоконтроля по самостоятельно изученным темам

### **6.Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

#### **6.1 Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине**

#### **Компетенция ОК-1**

способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу		
<b>Этапы формирования компетенции</b>		
Знает	Умеет	Владеет
Как абстрактно мыслить, анализировать анализ и синтезировать 6.2.1.(1-5, 10-15, 27), 6.2.2.(2, 10-12), 6.2.3.(4), 6.2.4.(2),	абстрактно мыслить, анализировать 6.2.1.(6, 28-33), 6.2.2.(3, 5-9,19), 6.2.3.(10), 6.2.4.(3), 6.2.5.(3),	способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу; 6.2.1.(21-24, 32), 6.2.2.(4, 17-20), 6.2.3.(11), 6.2.4.(5),

6.2.5.(1),		6.2.5.(2),
<b>Показатели и критерии оценивания компетенции на различных этапах ее формирования, шкала оценивания</b>		
Знает, если выполнил 6.2.1.(1-5, 10-15, 27), 6.2.2.(2, 10-12), 6.2.3.(4), 6.2.4.(2), 6.2.5.(1), 6.2.6.(6)		
Умеет, если выполнил 6.2.1.(6, 28-33), 6.2.2.(3, 5-9, 19), 6.2.3.(10), 6.2.4.(3), 6.2.5.(3), 6.2.6.(7)		
Владеет, если выполнил 6.2.1.(21-24, 32), 6.2.2.(4, 17-20), 6.2.3.(11), 6.2.4.(5), 6.2.5.(2), 6.2.6.(8)		

### Компетенция ОПК-2

готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия		
<b>Этапы формирования компетенции</b>		
Знает	Умеет	Владеет
как руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия 6.2.1.(1-5, 10-15, 27), 6.2.2.(2, 10-12), 6.2.3.(4), 6.2.4.(2), 6.2.5.(1), 6.2.6.(6)	руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия 6.2.1.(6, 28-33), 6.2.2.(3, 5-9, 19), 6.2.3.(10), 6.2.4.(3), 6.2.5.(3), 6.2.6.(7)	готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия 6.2.1.(21-24, 32), 6.2.2.(4, 17-20), 6.2.3.(11), 6.2.4.(5), 6.2.5.(2), 6.2.6.(8)
<b>Показатели и критерии оценивания компетенции на различных этапах ее формирования, шкала оценивания</b>		
Знает, если выполнил 6.2.1.(1-5, 10-15, 27), 6.2.2.(2, 10-12), 6.2.3.(4), 6.2.4.(2), 6.2.5.(1),		
Умеет, если выполнил 6.2.1.(6, 28-33), 6.2.2.(3, 5-9, 19), 6.2.3.(10), 6.2.4.(3), 6.2.5.(3),		
Владеет, если выполнил 6.2.1.(21-24, 32), 6.2.2.(4, 17-20), 6.2.3.(11), 6.2.4.(5), 6.2.5.(2),		

### Компетенция ПК-1

способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями		
<b>Этапы формирования компетенции</b>		
Знает	Умеет	Владеет
как управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями 6.2.1.(7, 13, 27), 6.2.2.(1, 7, 14), 6.2.3.(1, 3), 6.2.4.(2), 6.2.5.(1),	управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями 6.2.1.(8, 14, 28), 6.2.2.(2, 9, 15), 6.2.3.(2, 5), 6.2.4.(3), 6.2.5.(2),	способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями 6.2.1.(9, 15, 33), 6.2.2.(3, 10, 19), 6.2.3.(4, 8), 6.2.4.(4), 6.2.5.(3),
<b>Показатели и критерии оценивания компетенции на различных этапах ее формирования, шкала оценивания</b>		

формирования, шкала оценивания
Знает, если выполнил 6.2.1.(7, 13, 27), 6.2.2.(1, 7, 14), 6.2.3.(1), 6.2.4.(2), 6.2.5.(1)
Умеет, если выполнил 6.2.1.(8, 14, 28), 6.2.2.(2, 9, 15), 6.2.3.(2), 6.2.4.(3), 6.2.5.(2)
Владеет, если выполнил 6.2.1.(9, 15, 33), 6.2.2.(3, 10, 19), 6.2.3.(4), 6.2.4.(4), 6.2.5.(3)

Знает, если выполнил 6.2.1.(7, 13, 27), 6.2.2.(1, 7, 14), 6.2.3.(1), 6.2.4.(2), 6.2.5.(1)
Умеет, если выполнил 6.2.1.(8, 14, 28), 6.2.2.(2, 9, 15), 6.2.3.(2), 6.2.4.(3), 6.2.5.(2)
Владеет, если выполнил 6.2.1.(9, 15, 33), 6.2.2.(3, 10, 19), 6.2.3.(4), 6.2.4.(4), 6.2.5.(3)

## 6.2. Типовые контрольные задания или иные материалы

### 6.2.1. Вопросы к Экзамену

1. Основные понятия и сущность менеджмента.
2. Функции менеджмента
3. Понятие управления, виды и элементы процесса управления. Уровни управления в организации.
4. Исторические условия зарождения менеджмента.
5. Школа научного управления.
6. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
7. Процессный, системный и ситуационный подходы к менеджменту.
8. Теория и концепции менеджмента
9. Характеристика организаций.
10. Понятие о внутренней и внешней среде организации.
11. Классификация форм организаций
12. Этапы жизненного цикла организации.
13. Делегирование полномочий.
14. Общая характеристика организационных структур управления.
15. Классификация организационных структур управления.
16. Централизованные и децентрализованные организации, преимущества и недостатки.
17. Экономические и социальные методы управления.
18. Организационно-распорядительные методы управления.
19. Сущность планирования.
20. Методы разработки планов.
21. Миссия организации и цели в управлении. «Дерево» целей.
22. Стратегическое планирование и разработка стратегий.
23. Общая характеристика бизнес-планирования.
24. Мотивация и ее основные компоненты. Эволюция мотивации.
25. Содержательные теории мотивации.
26. Процессуальные теории мотивации
27. Сущность и содержание контроля.
28. Процесс управленческого контроля.
29. Характеристики эффективного контроля.
30. Определение понятия группа и групповая динамика. Конформизм и неконформизм в группе.
31. Понятие руководства. Типы руководителей.
32. Управленческая решетка Блейка и Моутон
33. Понятие лидерства. Теории лидерства.
34. Понятие и формы власти и влияния.
35. Стили управления.
36. Делегирование полномочий.
37. Коммуникации – понятие, виды, элементы и этапы

38. Коммуникационные барьеры и типы коммуникационных сетей.
39. Понятие, формы, правила и стили делового общения
40. Переговоры – понятие и их роль в деловом общении
41. Деловые совещания как одна из форм менеджмента
42. Понятия, цели, задачи и классификация деловой карьеры
43. Природа конфликта, типы и причины конфликтов.
44. Причины возникновения и управления конфликтными ситуациями.
45. Методы разрешения конфликтов.
46. Природа стресса и управление им.
47. Сущность и содержание кадрового планирования
48. Этапы приема на работу
49. Отбор и оценка кандидатов при приеме на работу
50. Сущность и виды управленческих решений.
51. Оценка и анализ факторов, влияющих на принятие решений.
52. Методы принятия решений.
53. Основные причины кризиса в экономической деятельности предприятия.
54. Основные управленческие действия менеджеров по выводу предприятия из кризиса.
55. Понятие, задачи и функции операционного менеджмента
56. Сущность и задачи инвестиционного менеджмента.
57. Инновационный менеджмент как функциональная область менеджмента
58. Маркетинговый менеджмент как функциональная область менеджмента
59. Международный менеджмент как функциональная область менеджмента
60. Сущность ответственности и этики в менеджменте.

### **6.2.2. Темы рефератов**

1. Роль и место управления в обществе и в организации.
2. Роль и место менеджера в организации.
3. Проблемы взаимодействия (взаимоотношений) человека и организации (общества) и причины их возникновения.
4. Условия построения эффективного взаимодействия человека и организации (общества).
5. Характеристика индивидуальности человека и ее учет в менеджменте.
6. Ценности и верования и их влияние на поведение человека.
7. Составляющие процесса мотивации.
8. Сравнительный анализ существующих теорий мотивации.
9. Использование в практике управления идей теории мотивации.
10. Целевой подход в управлении организацией.
11. Влияние внешней среды на динамику целей организации.
12. Цель как мотивирующая сила.
13. Структура и логика стратегического управления.
14. Стратегия поведения фирмы на рынке: сущность и содержание.
15. Стратегия развития фирмы
16. Основные составляющие проектирования организации.

17. Взаимосвязь структуры организации с ее стратегией.
18. Коммуникационные связи в организации: роль и пути повышения эффективности.
19. Принятие управленческого решения как организационный процесс. 20. Власть и авторитет.

### **6.2.3. Тесты (оцениваются знания)**

#### **1. Менеджмент – это:**

А. умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации

Б. искусство

В. наука + опыт

Г. практика управления

#### **2. Является ли управление производительным трудом:**

А. да, т. к. управление создает новую стоимость

Б. нет, это всего лишь надзор и контроль

В. да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового организма

Г. нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства

#### **3. Планирование, организация, регулирование и контроль - это:**

А. обязанность менеджера

Б. функции менеджмента

В. этапы планирования

Г. новый метод управления

#### **4. В теории менеджмента к функциям управления относятся:**

А. контроль

Б. финансовый менеджмент

В. маркетинг

Г. ценообразование

#### **5. Основоположник научной школы управления:**

А. Ф.Тейлор

Б. А.Файоль

В. Э.Мэйо

Г. А.Богданов

#### **6. Основоположник административной (классической) школы управления:**

А. Ф.Тейлор

Б. А.Файоль

В. Э.Мэйо

Г. А.К. Альдерфер

#### **7. Менеджмент, как наука об управлении, стала рассматриваться с появлением:**

А. современных количественных методов обоснования управленческих решений

Б. школы "человеческих отношений"

- В. достижений психологической и социологической наук, оказывающих решающее воздействие на человека в системе управления
- Г. классической школы управления
- 8. Какая школа предусматривает три подхода к управлению: процессный, количественный и ситуационный:**
- А. классическая школа управления
- Б. административная школа
- В. школа человеческих отношений
- Г. школа науки управления
- 9. Какие из положений относятся к новой концепции управления компанией:**
- А. основная задача менеджмента - рациональная организация производства
- Б. ориентация на качество продукции и услуг
- В. ситуационный подход к управлению
- Г. основной источник прибыли – работник и производительность труда
- 10. Что представляет собой организация с позиции теории открытых систем:**
- А. сообщество индивидов, объединенных общей целью
- Б. четко регламентированная структура взаимоотношений должностных позиций
- В. система, направленная на достижение целей функционирования
- Г. механизм взаимодействия и адаптации к внешним воздействиям, обмен с внешней средой
- 11. Внутренняя среда организации - это:**
- А. капитал, люди, технология
- Б. нельзя дать точное определение, т.к. каждая организация имеет свой набор компонентов
- В. часть общей среды, которая находится в рамках организации
- Г. партнёры по бизнесу
- 12. К какой функции относится разработка новых товаров и услуг:**
- А. маркетинг
- Б. дилерская услуга
- В. инновация
- Г. производство
- 13. Кто из руководителей компании отвечает за определение цели её развития:**
- А. менеджеры
- Б. совет директоров
- В. руководители бизнес-единиц
- Г. все сотрудники
- 14. Конкретные конечные результаты, которые хотела бы достичь организация - это:**
- А. цели
- Б. миссия
- В. стратегия
- Г. тактика деятельности организации
- 15. Миссия фирмы – это:**

- А. максимизация прибыли
- Б. внешнее предназначение фирмы
- В. цель, связанная со снижением издержек
- Г. мотивация ее персонала

**16. Стратегия дифференциации особенно успешна:**

- А. в условиях массового спроса
- Б. в условиях, когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара
- В. в условиях ценовой конкуренции
- Г. в условиях отсутствия конкуренции

**17. Вновь образованное предприятие направляет свои ресурсы на разработку и вывод на рынок нового товара. Какая конкурентная стратегия применяется в этом случае:**

- А. стратегия первопроходца
- Б. стратегия низких издержек
- В. стратегия дифференциации продукции
- Г. стратегия фокусирования

**18. Финансовая стратегия выступает в качестве:**

- А. ведущей стратегии
- Б. функциональной стратегии
- В. корпоративной стратегии
- Г. деловой стратегии

**19. Чем характеризуется компромисс при принятии решения:**

- А. установление некоего среднего результата в споре двух сторон
- Б. уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другой
- В. принятием решения, учитывающего мнения независимых сил
- Г. продвижение решения, выгодного руководителю

**20. В процессе практической работы менеджерам следует опираться на следующие виды планов:**

- А. оперативные
- Б. бизнес-план
- В. стратегические, с обоснованием основных направлений оперативной деятельности по различным составляющим: производство, транспортировка, торговля, финансовая деятельность и др.
- Г. взаимоувязанную систему планов с учетом оперативной деятельности и стратегии развития организации

**21. Бизнес-план для менеджеров организации:**

- А. должен быть документом, в основных чертах обеспечивающим организованность работы
- Б. должен быть документом, жестко и однозначно регламентирующим предстоящую работу организации
- В. может иметь разную степень жесткой регламентации для различных иерархических уровней менеджеров: для одних планы – это «слуга», для других – «господин»
- Г. это - декларация о намерениях

**22. Кому необходим бизнес-план:**

- А. только руководителям и сотрудникам
- Б. инвесторам, банкам, налоговой службе
- В. это – формальный документ, дань моде; мало, что даёт при изменчивой обстановке
- Г. всем категориям субъектов отношений

**23. Основные недостатки дивизиональных структур:**

- А. отсутствие творческих решений
- Б. низкий уровень мотивации сотрудников
- В. увеличенные затраты на управление за счет повторяемости процессов
- Г. опасность разделения системы на самостоятельные подсистемы (в бизнесе)

**24. Какие основные преимущества матричных структур:**

- А. возможность быстрого освоения новых изделий
- Б. эффект двойного подчинения
- В. возможно использование специалистов невысокого профессионального уровня
- Г. сбалансированный кадровый состав организации

**25. Процесс деления организации на блоки, которые могут называться отдельными отделами, отделениями или секторами, называется:**

- А. анализом организации
- Б. департаментализацией
- В. проектированием
- Г. интегрированием

**26. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:**

- А. да
- Б. нет
- В. желательно
- Г. не обязательно

**27. Линейная система управления в социальных организациях применяется для:**

- А. предприятий большой размерности
- Б. предприятий средней размерности
- В. предприятий со сложной технологией производства
- Г. небольших предприятий

**28. Сущность ситуационного подхода состоит в следующем:**

- А. знание методов профессионального управления, доказавших свою эффективность
- Б. умение предвидеть последствия применяемых методик и концепций
- В. правильное интерпретирование ситуации, определение наиважнейших факторов и применение адекватных методов
- Г. применение способов действий, вызывающих удовлетворительное отношение руководителя

**29. Аутсорсинг – это:**

- А. выполнение всех функций, необходимых для производственной деятельности компании

Б. вывод за пределы компании непрофильных функций и видов деятельности

В. вывод сотрудников из штата компании-заказчика в штат компании-подрядчика

Г. передача всех функций сторонним организациям

**30. Для чего осуществляется делегирование полномочий подчинённым:**

А. для оптимального решения комплексной задачи

Б. для сохранения "группового" стиля работы

В. для проверки квалификации подчиненных

Г. для разгрузки самого руководителя

**Ключи к тестам**

1А	7Г	13Б	19А	25Б
2В	8Г	14А	20d	26А
3Б	9Г	15Б	21Б	27d
4А	10Г	16Б	22Г	28В
5А	11В	17А	23Г	29Б
6Б	12В	18Б	24А	30Г

**6.2.4. Задания (оцениваются умения)**

**1. В следующих предложениях найдите ошибочное слово и исправьте на правильное:**

1. Инцидент происходит в латентный период развития конфликта.
2. «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть – в организации людей» (Ли Якокка).
3. «Благосостояние предпринимателя невозможно, если оно не будет сопровождаться эксплуатацией рабочих» (Ф. Тейлор).
4. «Мотивация – это искусство заставлять других захотеть сделать то, что нужно вам» (Д. Эйзенхауэр).
5. «Зарплату платит работодатель» (Г. Форд).

**2. В наборе следующих понятий определите последовательность, которая позволяет перейти к объяснению очередного понятия на основе раскрытия предыдущего:**

1. социально-экономическая система;
2. субъект управления;
3. управляющая система;
4. управляемая система;
5. объект управления;
6. система управления.

**3. Вашему вниманию предлагаются два наиболее распространенных взгляда на менеджмент:**

1. Менеджмент, как и любая наука, может быть механически заучен и применен на практике в любой ситуации
2. Менеджмент – это сложное социально-экономическое и технически-информационное явление, так как ситуации не стандартны. Важна не сама теория менеджмента, а искусство ее применения на практике

Постановка задачи:

1. Какую позицию вы считаете правильной?

2. В какой степени современный менеджер должен руководствоваться наукой управления, а в какой – опираться на искусство управления.

#### 4. Содержание работы руководителя

Вам предлагается список из 20-ти направлений менеджерской деятельности (от А до Ф), причем эти направления расположены в произвольном порядке. Ваша задача расположить их в соответствии с той рациональной последовательностью, которой должен будет придерживаться руководитель в своей работе.

№	Вид деятельности	Твоя оценка	Оценка группы	Оценка эксперта	Разница между 1 и 3	Разница между 2 и 3
А.	Нанимать квалифицированных работников на все должности					
Б.	Измерять степень продвижения к целям проекта и / или отклонения от них					
В.	Определять и анализировать различные задания в соответствии со специальностями для осуществления проекта					
Г.	Разрабатывать стратегии					
Д.	Разрабатывать возможные альтернативные варианты					
Е.	Продумывать возможные последствия деятельности каждого специалиста					
Ж.	Распределять ответственность, подотчетность					
З.	Определять цели проекта (желаемые результаты)					
И.	Готовить (обучать) кадры в соответствии с новыми обязанностями и полномочиями					
К.	Анализировать состояние организации на настоящее время					
Л.	Определять необходимую квалификацию для новых должностей					
М.	Корректировать проект (пересматривать планы)					
Н.	Координировать текущую деятельность					
О.	Определять размер выделяемых средств (включая бюджет, техобеспечения и т.д.)					
П.	Сопоставлять качество работы участников с должным уровнем					
Р.	Предвидеть негативные последствия каждого предпринятого действия					
С.	Определять необходимый уровень качества работы, который будет удовлетворять и самого работника, и его менеджера					
Т.	Определять объем, а также сферы взаимодействия, ответственности и полномочий для каждой новой должности					

У.	Вырабатывать основной план действий					
Ф.	Определять промежуточные пункты подведения результатов					
				Всего очков		

#### 4. Стрелками соедините характеристики работников и соответствующие им стили управления

Характеристика работников	Стиль управления
1 Работники обладают высокой квалификацией, работа выполняется с высоким качеством и высокой производительностью	А 1. Акцент на распоряжениях и контроле 2. Проведение четких частых инструктажей 3. Предельно четкое разъяснение рабочих стандартов и требований 4. Развитие навыков персонала 5. Детальный контроль выполнения работы 6. Максимально быстрое реагирование как на ошибочные, так и правильные действия работников
2 Средняя квалификация работников, есть некоторые проблемы с качеством или производительностью труда	Б 1. Акцент на установление хороших отношений 2. Разъяснение требований работы 3. Акцент на улучшение морального климата в коллективе 4. Стремление ближе знакомиться с людьми 5. Поощрение следования сложившимся нормам и правилам 6. Развитие у работников чувства гордости за хорошую работу
3 Очень высокая квалификация и производительность труда, высокое качество работы. Положительное и ответственное отношение к своей организации и порученной работе	В 1. Привлечение подчиненных к принятию решений 2. Уменьшение числа распоряжений, и тем самым побуждение работников самостоятельно браться за решение возникающих проблем 3. Разъяснение стратегических целей организации и подразделения 4. Поощрение по результатам работы 5. Консультирование подчиненных 6. Ориентация на самоконтроль 7. Демонстрация связи индивидуальных результатов работы с результатами работы всей организации
4 Отдельные работники или весь коллектив не могут справиться работой или не хотят работать	Г 1. Делегирование полномочий 2. Координация работы коллектива 3. Текущий контроль осуществляется самими членами коллектива 4. Определение целей работы и стремление их четкого понимания

#### 5. Расположите в логической последовательности следующие понятия от общего к частному:

Функции органов управления

Функции управления  
 Функции работников аппарата  
 Функции субъекта управления

### **6.2.5. - Задачи, ситуационные задания (оценивается владение)**

#### **1. Построение дерева целей для ОАО «Кондитер»**

ОАО «Кондитер» - хлебозавод, расположенный в крупном российском городе. Построен более сорока лет назад для выпуска хлебобулочных изделий (хлеба черного и белого, батонов и других). В конце восьмидесятых годов двадцатого века завод был перепрофилирован на выпуск мучных кондитерских изделий (сухари, сушки, печенье и тому подобное). Для этого на завод было поставлено самое современное на тот момент оборудование. Завод успешно пережил кризисы рубежа веков, сохранив большинство специалистов и квалифицированных рабочих. Несколько месяцев назад завод был приобретен новым собственником, который посчитал выгодным для себя войти на перспективный рынок «сдоба».

#### **Упрощающие предположения**

Мы не рассматриваем налоги, обязательные платежи и т.п. Считаем, что инфляции нет (всё считаем в постоянных ценах).

- На предприятии все честные и искренне стараются работать хорошо. Информация, которую мы получили о предприятии и о рынке, достоверна.

- Производственная мощность завода составляет 2 000 000 кг. и увеличивать ее нельзя. В данном случае основные управляемые переменные – объемы выпуска продукции каждого вида и цены на новые виды продукции.

#### **Стратегические намерения предприятия**

По итогам анализа рыночной ситуации, руководители завода приняли решение избрать стратегию «Фокусирование на сегменте «сдоба» с целью занять лидирующие позиции. Однако и со своей исторически сильной позиции в сегментах «сушки» и «сухари» завод уходить не собирается. Но на этих сегментах завод ставит разные цели: на сегменте «сдоба» выбрана стратегия быстрого захвата рынка, а на сегменте «сушки» это, скорее, оборонительная стратегия.

#### **Упражнение 1. Дерево целей.**

Разработать «дерево целей» для достижения цели «Прекратить выпуск продукции «печенье».

#### **2. Мотивация по теории В. Врума**

##### *Постановка задачи*

И.И.Иванов, младший менеджер по продажам в одной из фирм, имеет намерение приобрести автомобиль, который, по его мнению, придаст ему определенный вес в коллективе, повысит качество его жизни за счет приобретения удобств, ранее отсутствовавших, и т.д. Оценив свои возможности, он определил три пути достижения своей цели:

- взять автомобиль в лизинг;

- увеличить объем продаж в своей фирме, получить большой объем дохода и приобрести автомобиль;

- участвовать в розыгрышах лотереи «Бинго» и выиграть автомобиль.

Используя процессуальную концепцию мотивации, предложенную

В.Врумом, указать на наиболее обоснованное с мотивационной точки зрения поведение младшего менеджера, реализующего свою потребность. Какой путь удовлетворения потребности мотивационно более обоснован?

*Рекомендации к решению*

Согласно процессуальной теории ожиданий В.Врума, мотивационное поведение человека определяется оправданием его ожиданий в трех областях:

• соответствие затрат усилий и ожидаемого результата ( $Z—P$ );

• соответствие полученного результата уровню предполагаемого вознаграждения ( $P—B$ );

ценность вознаграждения для человека, а также важность для него удовлетворения имеющейся активной потребности, т.е. валентности вознаграждения и потребности ( $V_B$  и  $V_P$ )

Ожидания в отношении «затраты усилий (труда) — результаты» сводятся к тому, что ожидаемые результаты должны соответствовать предполагаемым усилиям, которые придется приложить для получения результатов. Человек вряд ли начнет действовать, если ожидаемый результат ничтожен, а усилия, необходимые для его достижения, велики.

Ожидания в отношении «результаты — вознаграждение» сводятся к тому, что человек за свой труд и полученные результаты желает получить справедливое вознаграждение. Если, по его мнению, вознаграждение не соответствует его ожиданиям или вероятность его получения низка, мотивация человека к действию снижается.

Ценность (валентность) вознаграждения определяется человеком возможностью удовлетворения системы его потребностей: чем выше эта возможность, тем выше валентность вознаграждения.

Валентность, значимость для человека его активной потребности (валентность потребности) создает в сознании человека определенную иерархию потребностей, их распределение по приоритетности: чем выше приоритет потребности, тем активнее человек будет стремиться ее удовлетворить.

Таким образом, формализованная модель теории ожидания выглядит так:

$$M = (Z - P) * ((P - B) * V_B) * V_P$$

где  $M$ — мотивация к удовлетворению потребности;

$Z—P$  — ожидания в отношении соответствия затрат труда и предполагаемых результатов;

$P—B$  — ожидания в отношении соответствия полученных результатов и предполагаемого вознаграждения;

$V_B$ — валентность вознаграждения, т.е. ценность вознаграждения для человека;

$V_P$ — валентность потребности, т.е. значимость потребности для человека. Выбирая вариант пути реализации своей активной потребности, человек делает целый ряд субъективных оценок. Если эти оценки достаточно обоснованы, результат анализа приобретает относительно объективный характер.

1	2	3	4	5	6	7	8
2. Увеличить объем продаж в фирме и получить большее вознаграждение за свой труд	85	2.1. Улучшение отношений с начальством	60	0,8	2.1.1. Приобретение автомобиля в личную собственность	30	0,9
		2.2. Возможность продвижения по службе	40	0,7	2.1.2. Повышение своего статуса в коллективе	80	0,4
		2.3. Зависть сослуживцев	10	-0,6	2.1.3. Повышение финансовой независимости и безопасности	50	0,8
3. Участвовать в розыгрыше лотереи «Бинго»	99	3.1. Резкое снижение необходимых финансовых затрат	100	0,8	3.1.1. Приобретение автомобиля в личное пользование	2	0,9
		3.2. Получение новых ощущений от азартной игры	80	0,4	3.1.2. Интересный досуг	70	0,2

### 3. Ситуационные задачи

Вы - руководитель. В рабочее время Вы идете по коридору и видите группу ваших работников, о чем-то оживленно беседующих. Возвращаясь через 10—20 минут, Вы наблюдаете ту же картину. Как лучше поступить в этом случае?

Вы - руководитель. В Ваш «дружный» коллектив приходит «новичок». Он считается прекрасным специалистом и его качества соответствуют большинству наилучших качеств менеджера. С течением времени это подтверждается, но выясняется, что при выполнении срочных заданий, требующих высокой организованности и пунктуальности, качество его работы снижается. Вы приглашаете его на беседу и говорите: ...

Вы - руководитель. Один из подчиненных на совещаниях персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать длинные и туманные объяснения причин его несогласия. Из-за этого уходит зря масса времени. Что вам делать? Какие способы воздействия на этого подчиненного вы можете предложить?

Вы - руководитель. В новом коллективе Вы столкнулись с такой ситуацией: Ваш подчиненный, подчеркивая свою исключительность, игнорирует Ваши указания или делает все по-своему. Каковы Ваши действия?

Вас назначили руководителем того подразделения, где вы начинали работать еще молодым специалистом. Некоторые работники еще помнят те времена и обращаются к вам на «ты» или по имени. Что вы будете делать в такой ситуации?

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

#### а) основная литература

1. Адизес Как преодолеть кризис менеджмента / Адизес, Ицхак. - М.: СПб: BestBusinessBooks, 2017. - 286 с.
2. Андерсон Менеджмент, ориентированный на потребителя / Андерсон, Керр Кристин; , Кэрл. - М.: ФАИР-Пресс, 2017. - 288 с.
3. Бочкарев 7 нот менеджмента: настольная книга руководителя / Бочкарев, др. А. и. - М.: Эксмо, 2017. - 976 с.
4. Васильева Л.А, Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум/ Л.А. Васильева [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Русайнс, 2018.—

148 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48912.html>.— ЭБС «IPRbooks»

*б) дополнительная литература*

1. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Блинов А.О., Угрюмова Н.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2018.— 304 с.
2. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
3. Вершигора Е.Е. Менеджмент / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М; Издание 2-е, перераб. и доп., 2017. - 283 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики; Издание 3-е, 2019. - 528 с.
5. Войтовский С.Б. Основы менеджмента и проектный менеджмент в искусстве на примерах личного опыта и дееспособных проектах автора / С.Б. Войтовский. - М.: Нам-издат, 2017. - 128 с.
6. Горбенко Л.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум/ Л.И. Горбенко, О.А. Борис— Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016— 132 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66052.html>.— ЭБС «IPRbooks»
7. Григорьев Д.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Д.А. Григорьев— Электрон. текстовые данные.— Москва, Саратов: Всероссийский государственный университет юстиции (РПА Минюста России), Ай Пи Эр Медиа, 2018.— 114 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59252.html>.— ЭБС «IPRbooks»
8. Глухов В.В. Менеджмент / В.В. Глухов. - М.: СПб: Питер; Издание 3-е, 2017. - 608 с.
9. Грейсон Американский менеджмент на пороге XXI века / Грейсон, О'Делл Джексон; , Карла. - М.: Экономика, 2017. - 319 с.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. - М.: Юнити; Издание 3-е, перераб. и доп., 2017. - 501 с.
11. Дудка В.Д. Менеджмент качества в области высокотехнологичных производств / В.Д. Дудка. - М.: Финансы и кредит, 2018. - 238 с.
12. Иванов В.В. Муниципальный менеджмент / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 718 с.
13. Кабаков В.С. Менеджмент: проблемы - программа - решение / В.С. Кабаков, Ю.М. Порховник, И.П. Зубов. - М.: Лениздат, 2016. - 112 с.
14. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2018. - 544 с.
15. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Круи, М. Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. - Люберцы: Юрайт, 2019. - 390 с.
16. Мазур И.И. Нескучный менеджмент / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. - М.: М. Авваллон, 2018. - 194 с.
17. Маслова Е.Л. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: практикум для бакалавров/ Маслова Е.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2019.— 160 с.

18. Семенов А.К. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник/ Семенов А.К., Набоков В.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2017.— 491 с.
19. Смолоник Г.Н. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Г.Н. Смолоник— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016— 244 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69563.html>.— ЭБС «IPRbooks»
20. Райченко А.В. Менеджмент : учеб. пособ. для СПО/ А.В. Райченко, М.В. Хохлова. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 342 с. - (Среднее профессиональное образование).
21. Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ С.И. Ультан— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2019.— 412 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>.— ЭБС «IPRbooks»
22. Юкаева В.С. Менеджмент. Краткий курс [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Юкаева В.С.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2018.— 104 с.
23. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2018 - 672 с.
24. Мескон М.Х Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2017. - 704 с.
25. Маслоу Маслоу о менеджменте / Маслоу, Абрахам. - М.: СПб: Питер, 2016. - 416 с.
26. Мастерство менеджмента. - М.: Росмэн, 2017. - 864 с.
27. Мудрость Большого Бизнеса. 5000 цитат о бизнесе, менеджменте и финансах. - М.: Рипол Классик, 2017. - 768 с.
28. Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, 2019. - 272 с.
29. Менеджмент [Электронный ресурс]: методические указания по организации и проведению второй производственной практики студентов бакалавриата очной формы обучения направления подготовки 080200.62 «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент»/ — Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2016.— 16 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30432>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
30. Менеджмент [Электронный ресурс]: методические указания по организации и проведению первой производственной практики студентов бакалавриата всех форм обучения, направления подготовки 080200.62 «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент»/ — Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2016.— 16 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30433>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

## 8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины

- <http://elibrary.ru/defaultx.asp> - Научная электронная библиотека;
- <http://uisrussia.msu.ru/is4/main.jsp> – Университетская информационная система РОССИЯ;
- <http://www.ebiblioteka.ru/> - Универсальные базы данных East View;
- <http://grebennikov.ru/> - Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»;
- <http://polpred.com/> - База данных экономики и права;
- <http://www.tandfonline.com/> - Журналы издательств «Taylor & Francis»;
- <http://oxfordjournals.org/> - Журналы издательства Оксфордского университета;
- <http://www.portal.euromonitor.com/portal/server.pt> - Бизнес-база данных Passport GMID
- <http://www.cfin.ru/> - сайт «Корпоративный менеджмент»;
- <http://infomanagement.ru/> - электронная библиотека книг и статей по менеджменту;
- <http://menegerbook.net/> - электронная библиотека книг по менеджменту;
- <http://www.aup.ru/> - административно-управленческий портал;
- <http://ecsocman.edu.ru/> - федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»;
- <http://www.mevriz.ru/> - сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом».

## 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

При проведении лекций, лабораторных занятий, самостоятельной работе студентов применяются интерактивные формы проведения занятий с целью погружения студентов в реальную атмосферу профессионального сотрудничества по разрешению проблем, оптимальной выработки навыков и качеств будущего специалиста. Интерактивные формы проведения занятий предполагают обучение в сотрудничестве. Все участники образовательного процесса (преподаватель и студенты) взаимодействуют друг с другом, обмениваются информацией, совместно решают проблемы, моделируют ситуацию.

В учебном процессе используются интерактивные формы занятий:

1. Творческое задание. Выполнение творческих заданий требуют от студента воспроизведение полученной ранее информации в форме, определяемой преподавателем, и требующей творческого подхода.

2. Групповое обсуждение. Групповое обсуждение кого-либо вопроса направлено на достижения лучшего взаимопонимания и способствует лучшему усвоению изучаемого материала.

## **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

В процессе лекционных и практических занятий используется следующее программное обеспечение:

- программы, обеспечивающие доступ в сеть Интернет (например, «Google chrome»);
- программы, демонстрации видео материалов (например, проигрыватель «Windows Media Player»);
- программы для демонстрации и создания презентаций (например, «Microsoft PowerPoint»).

## **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для преподавания дисциплины не требуется специальных материально-технических средств (лабораторного оборудования, компьютерных классов и т.п.). Однако во время лекционных занятий, которые проводятся в большой аудитории, использовать проектор для демонстрации слайдов, схем, таблиц и прочего материала.