

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

---

ИНСТИТУТ ОБЩЕСТВЕННЫХ НАУК

Кафедра дизайна

УТВЕРЖДЕНА  
на заседании кафедры дизайна  
Протокол №1 от 29.08.2017 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.06 Теория менеджмента

38.04.02 "Менеджмент"

*(код, наименование направления подготовки)*

Управление в Арт-бизнесе

*(направленность (профиль))*

магистр

*(квалификация)*

очная

*(форма обучения)*

Год набора - 2017

Москва, 2017 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

Кандидат экономических наук

Сундукова Г.М.

Заведующий кафедрой дизайна,  
Профессор, кандидат искусствоведения

Серов С. И.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы .....	6
3. Содержание и структура дисциплины (модуля) .....	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) .....	12
4.1. Текущий контроль успеваемости .....	12
4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости .....	12
4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости .....	12
4.2. Промежуточная аттестация .....	22
4.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования .....	22
4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации .....	25
4.2.3. Типовые оценочные средства .....	25
4.3. Методические материалы .....	35
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) .....	39
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) .....	50
6.1. Основная литература .....	50
6.2. Дополнительная литература .....	50
6.3. Интернет-ресурсы .....	51
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	51
Приложения .....	52

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.06 «Теория менеджмента» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.1	Способность разрабатывать корпоративную стратегию

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

ОТФ/ТФ1 (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	ПК-2.1	на уровне знаний: знает виды и методы организационного планирования, базовые стратегии развития организации
		на уровне умений: проводить стратегический анализ, определять целевые установки компании и способы их реализации, разрабатывать и обосновывать варианты стратегических планов, выбирать наиболее эффективные из них с позиций императивов управления, оценивать возможности реализации организационных изменений, разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность
		на уровне навыков: навыками количественного и качественного анализа для разработки стратегий организации; навыками разработки программы изменений в организации

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачётных единицы (108 академических часов/81 астрономических часов). На контактную работу с преподавателем выделяется 42/31,5 часов, на самостоятельную работу обучающихся выделяется 30/22,5 часов.

---

<sup>1</sup> Для образовательных программ, реализуемых по ФГОС, и для универсальных компетенций первая колонка может не заполняться

## Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Теория менеджмента» относится к дисциплинам базовой части учебного плана. Код дисциплины Б1.Б.06. Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

Дисциплина является основой для изучения дисциплин: «Инновации в сфере культуры», «Управление в сфере экспертизы произведений искусства», «Юридическое сопровождение проектов в сфере культуры», прохождению учебной, производственной практик и написания выпускной квалификационной работы.

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

№	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины(модуля), час				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий		СР	
			Л	ПЗ		
Тема 1	Введение в дисциплину. Менеджмент: понятие, эволюция, современное состояние	10	2	2	6	О,КР
Тема 2	Управленческий труд и его специфика. Разделение и кооперация управленческого труда	8		2	6	О,Т
Тема 3	Цели и функции менеджмента	7	1	2	4	О, Т, ПКЗ
Тема 4	Планирование как функция менеджмента	11	1	4	6	О, Т, ПКЗ
Тема 5	Организация как функция менеджмента	11	1	4	6	О, Т, ПКЗ
Тема 6	Мотивация как функция менеджмента	10		4	6	О, Т, ПКЗ
Тема 7	Контроль как функция менеджмента	6		2	4	О,Т
Тема 8	Коммуникации в процессе менеджмента	8		2	6	О, Т, ПКЗ
Тема 9	Процесс и методы менеджмента	10	2	2	6	О, Т
Тема 10	Лидерство и власть в менеджменте	10		4	6	О, Т, ПКЗ
Тема 11	Групповая динамика	11	1	4	6	О, Т, ПКЗ
Тема 12	Эффективность менеджмента	6		2	4	О
Промежуточная аттестация						Экзамен
Всего:		108	8	34	66	

*Примечание:* формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), практическое контрольное задание (ПКЗ), курсовая работа (КР), экзамен (Э).

### Содержание дисциплины (модуля)

## **Тема 1. Введение в дисциплину. Менеджмент: понятие, эволюция, современное состояние**

Различные подходы к определению понятия «менеджмент». «Менеджмент» и «управление»: соотношение понятий.

Менеджмент как наука, искусство, вид деятельности. Менеджмент как целенаправленное воздействие. Менеджмент как процесс реализации функций. Менеджмент как процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Менеджмент как информационный процесс и работа с людьми.

Типология менеджмента.

Предпосылки возникновения науки менеджмента.

Основные направления развития управленческой мысли. Зарубежные школы управления: классическая теория управления (Ф.Тейлор, Уорвик, А.Файоль); школа «человеческих отношений» (Э.Мэйо, М.Фоллет); школа поведенческих наук (Д.МакГрегора, Ф.Герцберга, К.Арджириса); науки управления.

Сущность и содержание системного подхода, организация как открытая система. Ситуационный подход в менеджменте. Теория Z. Теория стратегий. Теория инноваций и лидерства. Управление знаниями в организации. Менеджмент человеческих ресурсов. Менеджмент интеллектуального капитала. Менеджмент сетевой экономики.

Развитие науки менеджмента в нашей стране. Основные этапы и концепции менеджмента, разработанные в России.

Особенности развития теории и практики менеджмента в различных странах.

Проблемы и тенденции развития менеджмента в XXI веке. Новые концептуальные подходы к менеджменту в XXI веке.

## **Тема 2. Управленческий труд и его специфика. Разделение и кооперация управленческого труда**

Предпосылки возникновения и обособления управленческого труда. Природа, характер, содержание и особенности управленческого труда.

Сущность и роль разделения и кооперации управленческого труда в процессе менеджмента. Виды разделения и кооперации управленческого труда, их характеристика. Взаимосвязь и зависимость различных видов разделения и кооперации управленческого труда.

Тенденции развития разделения и кооперации управленческого труда.

Характер, содержание и особенности труда различных категорий управленческого персонала. Требования, предъявляемые к управленческому персоналу.

Цели и задачи менеджера. Функции и роли менеджера в процессе менеджмента.

## **Тема 3. Цели и функции менеджмента**

Понятие «функций менеджмента» и природа функций менеджмента. Их роль и место в теории и практике. Основные признаки функций менеджмента.

Субъективные и объективные факторы определения состава функций менеджмента организации. Функции менеджмента и функции субъектов менеджмента.

Классификация функций менеджмента. Общие и конкретные функции менеджмента. Их особенности, состав и содержание. Интегрирующая роль общих функций менеджмента.

Единство и взаимосвязь функций менеджмента.

Соотношение функций на различных уровнях системы менеджмента организации.

Изменение состава и содержания функций менеджмента с развитием внутренней и внешней среды.

Понятия: «цель», «целеполагание». Миссия, цели, ценности организации. Цели организации, цели менеджмента, цели менеджеров, их соотношение, взаимосвязь, взаимовлияние. Цель как интегрирующий фактор в менеджменте. Соотношение целей и

средств в процессе менеджмента.

Требования к целям. Классификация целей менеджмента. Методологические основы определения целей менеджмента (моделирование целей менеджмента). Метод структуризации целей, «дерево целей».

#### **Тема 4. Планирование как функция менеджмента**

Понятие «планирование». Сущность и содержание планирования в организации. Система планов организации. Стратегические и тактические планы.

Стратегия и тактика менеджмента: понятие, соотношение и соответствие. Разработка стратегии и ее согласование с возможностью тактических решений.

Современные подходы к стратегическому планированию и его роли.

Этапы стратегического планирования и их характеристика.

Определение миссий и целей организации.

Стратегический анализ. Модель «пяти сил» М. Портера. SWOT – анализ.

Разработка стратегических альтернатив.

Разновидности стратегии в менеджменте организации. Конкурентные стратегии М. Портера. Стратегии концентрированного роста. Стратегии интегрированного роста. Стратегии диверсифицированного роста. Стратегии сокращения. Формирование портфеля стратегий. Основные факторы, определяющие выбор стратегических альтернатив.

Реализация стратегии. Стратегический контроль.

#### **Тема 5. Организация как функция менеджмента**

Цели и принципы функции организации

Генезис структур управления. Основные виды организационных структур управления, их характеристика и условия применения. Жесткие и гибкие организационные структуры управления, иерархические и органические организационные структуры управления. Формальные и неформальные организационные структуры управления.

Факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления. Взаимосвязь организационных форм и организационных структур.

Проектирование организационной структуры управления: порядок и методы проектирования, показатели, используемые при проектировании, основные критерии формирования структурных подразделений в организационной структуре управления.

Направления совершенствования организационных структур управления хозяйственных организаций. Критерии рациональности организационных структур управления.

#### **Тема 6. Мотивация как функция менеджмента**

Потребности и интересы как основа мотивации.

Понятие и роль мотивации в менеджменте. Классификация мотивов. Содержательные и процессуальные теории мотивации: пирамида А. Маслоу, теория ERG К. Альдерфера, теория Д. МакКлелланда, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, теория «Х» и «У» Д. Мак Грегора, теория целеполагания, теория ожиданий В. Врума, теория справедливости, комплексная модель мотивации Портера-Лоулера. Их характеристика.

Особенности применения теорий мотивации в практике российского менеджмента. Формы мотивации в российских организациях.

#### **Тема 7. Контроль как функция менеджмента**

Понятие «контроль». Сущность контроля. Необходимость и роль контроля в менеджменте. Характеристики эффективного контроля. Основные типы контроля: предварительный, текущий, заключительный контроль. Их характеристика: сущность, функции, область применения.

Обратная связь. Ее роль в процессе контроля. Характеристики эффективной обратной связи.

Процесс контроля: основные этапы и их характеристика. Методы контроля.

Поведенческие аспекты контроля.

## **Тема 8. Коммуникации в процессе менеджмента**

Природа и понятие коммуникаций. Значение коммуникаций в процессе менеджмента. Коммуникация как важный фактор интеграции в менеджменте.

Коммуникационный процесс. Основные его элементы. Двухсторонний коммуникационный процесс. Обратная связь в процессе коммуникации. Классификация и характеристика различных видов коммуникаций в процессе менеджмента.

Роль и содержание межличностных коммуникаций в менеджменте. Невербальные коммуникации, их значение и характеристика в процессе менеджмента.

Барьеры на пути эффективных коммуникаций.

Информация и ее роль в процессе менеджмента. Качественные характеристики информации. Классификация информации, используемой в процессе менеджмента.

Требования, предъявляемые к информационному обеспечению процессов менеджмента.

Информационные системы: понятие, элементы, характеристики. Виды информационных систем. Принципы построения информационных систем. Современные информационные технологии в работе управленческого персонала.

Технические средства работы с информацией.

Направления совершенствования информационных систем.

## **Тема 9. Процесс и методы менеджмента**

Понятие «процесс менеджмента». Операции процесса менеджмента. Свойства и характеристики процесса менеджмента. Содержание процесса менеджмента. Основные этапы процесса менеджмента. Взаимосвязь и взаимодействие этапов менеджмента: цель, ситуация, проблема решение.

Понятие «управленческое решение». Сущность и особенности управленческих решений. Их роль и место в процессе менеджмента.

Требования к управленческому решению.

Методология разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Схема разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Факторы, определяющие эффективность и качество управленческих решений.

Групповые формы разработки и принятия управленческих решений.

Организация разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Понятие «метод менеджмента». Значение методов менеджмента в процессе управления. Взаимосвязь методов менеджмента с целями, функциями, законами и принципами менеджмента.

Подходы к классификации методов менеджмента.

Общенаучные методы менеджмента и их использование для исследования и решения проблем менеджмента. Диалектический и конкретно-исторический подходы. Системный и комплексный подходы, их соотношение и взаимосвязь.

Моделирование и экономико-математические методы в менеджменте. Роль и назначение социологических исследований в менеджменте. Особенности использования эксперимента в процессе менеджмента.

Состав методов управления, используемых в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений

Состав методов, используемых при реализации основных функций управления.

Классификация методов управленческого воздействия.

Понятие, особенности и роль экономических методов в менеджменте организации. Характеристика экономических методов управленческого воздействия. Их развитие в



современных условиях.

Организационно-распорядительные методы управленческого воздействия: понятие, особенности, состав и характеристика. Роль организационно-распорядительных методов в системе методов управленческого воздействия.

Социально-психологические методы управленческого воздействия: понятие, роль, особенности, состав, характеристика.

Комплексное использование системы методов управленческого воздействия

### **Тема 10. Лидерство и власть в менеджменте**

Понятие «лидерство». Природа лидерства. Лидер: его качества и функции. Лидерство и менеджмент. Менеджер и лидер. Формальное и неформальное лидерство.

Эволюция теорий лидерства. Современные теории лидерства и их характеристика. Роль лидерства в повышении эффективности менеджмента.

Проявление лидерства в стиле менеджмента.

Стиль менеджмента: понятие и сущность. Типология стилей менеджмента. Континуум стилей руководства. Факторы, влияющие на стиль менеджмента.

Стиль работы и стиль руководства менеджера.

Параметры оценки стиля менеджмента. Основные типы стилей менеджмента и их характеристика. Тенденции развития стиля менеджмента.

Понятие «власть» в менеджменте. Типология власти. Основы и источники власти.

Власть и авторитет менеджера. Модель реализации власти менеджера. Интегральная модель власти. Взаимосвязь понятий власть, влияние, полномочия, лидерство. Баланс власти. Делегирование полномочий как способ укрепления власти руководителя (менеджера).

### **Тема 11. Групповая динамика**

Понятие и природа групп. Причины создания групп.

Виды групп и их характеристика.

Основные и ситуационные характеристики групп. Групповая сплоченность. Факторы, влияющие на групповую сплоченность.

Ролевое взаимодействие в рабочей группе. Функциональные и неформальные роли членов группы по М. Белбину. Групповые процессы. Лидерство в группе.

Формальные и неформальные группы: понятие, характеристика, взаимодействие. Вклад Э. Мэйо в исследование неформальных групп.

Потенциальные преимущества и недостатки групповой работы. Групповое единomyслие: понятие, симптомы. Вклад И. Джениса в исследовании группового единomyслия.

Взаимодействие человека и группы.

Команды в современных организациях. Модель развития команды Дж. Катценбаха и Д. Смита. Самоуправляемая команда: понятие, характеристика. Управленческая команда и ее роль в процессе менеджмента.

Условия и факторы эффективности групповой работы.

### **Тема 12. Эффективность менеджмента**

Понятие «эффективность менеджмента». Связь эффективности менеджмента с эффективностью деятельности организации. Виды эффективности менеджмента, их взаимосвязь и взаимозависимость.

Затраты на управление: понятие, состав в общих затратах организации. Динамика затрат на управление и их структуры с развитием внутренней и внешней среды организации.

Факторы и направления повышения эффективности менеджмента. Факторы – ресурсы и факторы – результаты.

Принципы, методы и показатели оценки эффективности менеджмента.

Абсолютная и относительная доля предприятия на рынке как показатель его социальной значимости и эффективности.

Частные показатели эффективности менеджмента: использование ресурсов и их качество, качество продукции и сервиса, стиль и система руководства, способность к инновациям и др.

Современные подходы к оценке эффективности менеджмента.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

##### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.**

###### **4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.06 «Теория менеджмента» используются следующие методы текущего контроля и успеваемости обучающихся:**

- при проведении занятий лекционного типа: *опрос (О), тестирование (Т)*
- при проведении практических занятий: *тестирование (Т), контрольная работа (Кр), практическое контрольное задание (ПКЗ)*

###### **4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме: экзамена**

##### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

###### **Типовые оценочные материалы по теме 1**

###### **Типовые задания по теме 1**

Типовой вариант контрольной работы:

1. Какое из приведенных ниже определений отражает полноту содержания понятия менеджмент?

Менеджмент - это:

- деятельность по организации совместного труда
- система взглядов на формирование, функционирование и развитие организации
- практическая работа, направленная на эффективность организации
- отношения между руководителями и остальными работниками

2. Определите черты управления, свойственные ему как науке и как искусству.

№ п/п	Черты управления	Характеризует управление как науку	Характеризует управление как искусство
1.	Концепция управления		
2.	Человек как субъект управления		
3.	Научные знания		
4.	Принципы управления		
5.	Ситуационный подход к управлению		
6.	Творческий характер управления		
7.	Отношения между людьми		
8.	Моделирование и количественные изменения		

3. Какое из определений принципов менеджмента является наиболее полным и верным?  
Принципы менеджмента - это:

- основные правила деятельности менеджеров
- законы и закономерности менеджмента
- концепции управления
- стандарты, нормы, нормативы выполнения работ

4. На что были направлены усилия различных школ менеджмента, рассматривающих организацию как закрытую систему?

	да	нет
на поиск множества разных подходов к работе		
на поиск оптимального использования ресурсов организации		
на повышение производительности труда рабочих		
на контроль всех видов затрат		
на рост объемов производства		
на повышение творчества в работе		
на сокращение числа норм, правил и стандартов		

5. Назовите школы, заложившие основы менеджмента как научной дисциплины в 1-ой половине XX века

6. Какие школы 1-ой половины XX века рассматривали человека как важнейший фактор роста и развития?

7. Какие школы и подходы оказали наибольшее влияние на формирование концепций и теорий менеджмента во 2-ой половине XX века

8. Назовите три важнейших открытия А.Файоля в науке управления.

9. Установите правильное соответствие между научным направлением (школой) и соответствующим утверждением

1. Менеджмент сетевой экономики
2. Школа человеческих отношений
3. Системный подход
4. Школа науки управления (количественный подход)

А. Основные элементы организации и воздействующие на них постоянные и переменные факторы рассматриваются как оказывающие влияние друг на друга и на организацию в целом

Б. Управление организацией - логический процесс, который может быть описан математическим языком

В. Неформальные роли и нормы влияют на результативность деятельности организации

Г. Деловую активность нужно перенести в единое информационное пространство

10. Кто из данных представителей был родоначальником «школы человеческих отношений»? Обведите номер правильного ответа.

1. А.Маслоу.
2. Р.Оуэн;
3. М.П.Фоллет;
4. Э.Мэйо;
5. Д. МакГрегор

11. Установите правильное соответствие между принципом менеджмента и его содержанием

Принцип:

1. Иерархия
2. Дисциплина
3. Справедливость
4. Инициатива
5. Порядок

- А. Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте  
 Б. Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах их полномочий и работ  
 В. Отношение к работникам благожелательное и с правосудием.  
 Г. В организации есть ряд руководящих должностей, начиная с низких и кончая высокими.  
 Д. Работники должны вести себя соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению.

12. Какие принципы менеджмента отвечают современному представлению о роли и возможностях человека в организации

№ п/п	Принципы	да	нет
1.	Работа с людьми с целью раскрытия их потенциала		
2.	Разделение и жесткая регламентация труда		
3.	Четкая иерархия в системе управления персоналом		
4.	Централизация менеджмента		
5.	Доверие к людям, партнерские отношения		
6.	Использование в менеджменте научных подходов		
7.	Все виды контроля качества и количества выполненной работы		
8.	Персональная и групповая ответственность работников		
9.	Развитие лидерства на всех уровнях менеджмента		

13. Укажите номер правильного ответа. Системный подход позволил:

1. исключить научный поиск лучших вариантов решений, как своеобразного лекарства от всех болезней
2. признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа
3. автоматизировать часть процессов управления
4. широко использовать математические методы в управлении

14. Исследования ученых какой школы базировались на использовании данных точных наук? Укажите номер правильного ответа.

1. школы научного управления;
2. классической или административной школы;
3. школы науки управления;
4. школы поведенческих наук.
5. школы человеческих отношений;

15. Какие из утверждений относятся к базовым положениям школы человеческих отношений? Укажите номера всех правильных ответов.

1. определяющим фактором повышения производительности труда является размер

заработной платы

2. большое значение имеют горизонтальные неформальные связи
3. высокая производительность возможна только в атмосфере дисциплины и порядка
4. необходим тщательный отбор персонала
5. у работников множество разнообразных интересов

16. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний? Укажите номер правильного ответа.

1. в средние века.
2. в середине XX в.;
3. в XVIII в.;
4. в XIX в.;
5. на рубеже XIX и XX вв.

17. Вставьте пропущенное слово: Подход, который концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией, называется

---

18. В каких общих функциях управления А. Файоль раскрывает сущность управленческой деятельности? Укажите номер правильного ответа.

1. планирование, контроль, принятие решения, организация, мотивация
2. планирование, мотивация, организация, контроль, координация
3. предвидение, контроль, организация, координация, управление изменениями
4. постановка цели, планирование, организация, мотивация, контроль
5. прогнозирование, планирование, распоряительство, принятие решений, контроль

19. Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного менеджмента? Укажите номер правильного ответа.

1. поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации
2. стандартизация деятельности работников
3. определение функций и принципов эффективного менеджмента
4. моделирование сложных управленческих проблем
5. максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте

20. Укажите номер правильного ответа. Ключевое понятие школы науки управления:

1. Трудовая норма
2. Управленческая задача
3. Функция
4. Человеческий фактор

### **Вопросы для тестирования (Т):**

#### Примеры вопросов по Теме 2:

Вопрос 1: Какие роли по определению Г. Минцберга выполняет руководитель:

1. информационные
2. решенческие
3. производственные
4. финансовые
5. межличностные

6. маркетинговые исследования
7. планирование

Вопрос 2: Определите, о каких руководителях (линейных – ЛР или функциональных - ФР) идет речь в следующих высказываниях:

1. студенты после окончания университета по специальности работают в организациях в производственных цехах, а наиболее умные, способные и энергичные из них могут даже стать руководителями этих цехов (---);
2. заместитель директора (----) организации по производству металлорежущих станков собирается пройти курсы повышения квалификации в Высшей школе государственного управления (ВШГУ) РАНХиГС;
3. моя сестра занимает должность заведующей кадровой службы в крупной государственной организации (----).

Примеры вопросов по Теме 3:

Вопрос 1: Какие существуют требования к постановке целей (SMART-характеристика)

1. конкретность, реальность, выполнимость, ясность, достижимость
2. определенность, соотносительность с другими целями, ясность, достижимость, определенность во времени
3. достижимость, соотносительность с другими целями, количественная определенность, ясность и точность, определенность во времени

Вопрос 2: Категорию «функция менеджмента» можно характеризовать как....

1. регулярную проверку соответствия стратегической установки фирмы имеющимся рыночным возможностям
2. проект реструктуризации организации
3. вид деятельности, с помощью которого субъект воздействует на управляемый объект
4. получение информации, необходимой для проблем организации

Примеры вопросов по Теме 4:

Вопрос 1: Что не включает в себя функция планирования?

1. выбор целей и постановку задач планирования
2. материальное вознаграждение
3. определение стратегии
4. определение миссии

Вопрос 2: Сгруппируйте цели организации по критерию деления на разовые и постоянно решаемые. Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр.

1. Разработать новую модель продукции
2. Разработать систему учета и контроля, соответствующую мировым стандартам
3. Корректировать цены на продукцию в зависимости от затрат и качества
4. Систематически вести учет накладных затрат
5. Разработать проект формирования предпринимательской сети
6. Планировать работу бизнес – единиц и функциональных служб

А. Разовые цели

Б. Постоянно решаемые цели

Примеры вопросов по Теме 5:

Вопрос 1: Соотнесите признаки организационных структур управления с их видом. Ответ

запишите в виде сочетания букв и цифр.

1. деление организации на элементы происходит по видам товаров и услуг, группам потребителей или регионам
2. «шахтный» принцип построения организации и специализация управленческого процесса по функциональному признаку
3. наделение руководителей программ комплексом полномочий в области планирования и организации выполнения работ, контроля за расходованием выделенных ресурсов, соблюдения сроков проведения работ, материального стимулирования работников
4. «решетчатая» организация, построенная по принципу двойного подчинения исполнителей непосредственному руководителю базового подразделения и руководителю временной целевой группы, который наделен необходимыми полномочиями для организации работ по конкретной программе

- А. матричная
- Б. проектная
- В. линейно-функциональная
- Г. дивизиональная

Вопрос 2: Установите правильное соответствие между структурами управления механистического и органического типов и их характеристиками. Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр.

1. механистический тип структуры управления
2. органический тип структуры управления

- А. Иерархическая система контроля
- Б. Формализация отношений
- В. Ориентация на проблемы
- Г. Изменение лидеров
- Д. Оценка по выполнению закрепленных функций
- Е. Оценка по инициативности

Примеры вопросов по Теме 6:

Вопрос 1: Соотнесите фамилии авторов с известными теориями мотивации. Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр.

1. Ф. Герцберг
2. А. Маслоу
3. Л. Портер-Э.Лоулер
4. Д. МакКлиланд

- А. Теория потребностей во власти, успехе и причастности
- Б. Иерархия потребностей
- В. Комплексная процессуальная теория
- Г. Двухфакторная модель гигиенических и мотивационных факторов.

Вопрос 2: Какие из перечисленные видов и форм стимулов относятся к нематериальным. Обведите номера всех правильных ответов.

1. привлечение сотрудников к управлению
2. добровольное медицинское страхование персонала за счет средств организации
3. предоставление льгот на оплату жилья и коммунальных услуг
4. обеспечение гарантии занятости

Примеры вопросов по Теме 7:

Вопрос 1: Укажите последовательность этапов процесса контроля

1. измерение фактических показателей;
2. установление стандартов;
3. выработка предложений по корректировке деятельности;
4. сравнение фактических показателей со стандартами

Вопрос 2: Распределите объекты контроля по функциональным подсистемам организации.

Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр.

1. Маркетинг
2. Производство
3. Персонал
4. Финансы

А. Социальные выплаты

Б. Общие издержки (расходы) организации

В. Мощность оборудования и уровень ее использования

Г. Затраты на рекламу

Примеры вопросов по Теме 8:

Вопрос 1: Соотнесите вид коммуникации с видом передаваемой в сообщении информации. Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр.

1. восходящая
2. нисходящая

А. Информация о бюджете организации

Б. Жалобы подчиненных на плохие условия труда

В. Должностные инструкции

Г. Мнение подчиненных о непосредственном руководителе

Д. Информация о ходе выполнения производственного задания

Вопрос 2: Определите, проявлением какого барьера является каждая из следующих помех при общении. Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр.

1. Наличие большого числа уровней в структуре управления
2. Неумение слушать собеседника
3. Расстояние между общающимися более 50 м
4. Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран

А. личностный

В. физический

В. организационный

Г. культурные различия

Примеры вопросов по Теме 9:

Вопрос 1: Соотнесите характер проблем с методом принятия управленческих решений.

Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр.

1. стандартная
2. хорошо структурированная
3. слабоструктурированная



#### 4. неструктурированная

- А. системный анализ, опыт
- Б. шаблонные правила принятия решения
- В. эвристические методы
- Г. математические методы

Вопрос 2: В менеджменте \_\_\_\_\_ методы управления основываются на властной мотивации. (Впишите недостающее слово)

Примеры вопросов по Теме 10:

Вопрос 1: Установите соответствие между стилями лидерства по Р. Лайкерту и их сущностью. Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр.

- 1. эксплуататорско – авторитарный стиль
- 2. благожелательно – авторитарный стиль
- 3. консультативно – демократический стиль
- 4. демократический стиль

А. менеджеры полностью доверяют подчиненным, мотивация за счет экономического вознаграждения, множество коммуникативных связей и большие возможности групповой работы

Б менеджеры навязывают свои решения подчиненным, мотивация посредством угроз, недостаточная коммуникабельность

В. менеджер относится к подчиненным снисходительно, по-отечески, мотивация на основе вознаграждения, ограниченность групповой работы

Г. менеджеры советуются с подчиненными и стремятся конструктивно использовать лучшие советы, мотивация привлечением персонала к управлению, средние возможности групповой работы

Вопрос 2: Соотнесите вид власти и его характеристику. Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр.

- 1.экспертная власть
- 2. харизматическая власть
- 3. власть принуждения
- 4. власть вознаграждения

А. форма власти, основанная на признании окружающими наличия у индивида недоступных им специальных знаний

Б. власть, основанная на убеждении подчиненного в том, что руководитель обладает достаточными ресурсами, чтобы удовлетворить его насущную потребность

В. власть, основанная на привлекательных личных качествах руководителя

Г. власть, основанная на убеждении подчиненного в том, что руководитель сможет помешать удовлетворению его насущной потребности

Примеры вопросов по Теме 11:

Вопрос 1: Укажите последовательность стадий формирования и развития групп

- 1. расформирование
- 2. бурление
- 3. формирование
- 4. становление норм

## 5. выполнение работы

Вопрос 2: Укажите номер правильного ответа. Проявлениями межгруппового конфликта являются

1. усиление взаимодействия
2. отстаивание интересов одной группы в ущерб всем остальным
3. усиление сплоченности между группами
4. увеличение контактов между группами

### **Примеры для опросов (О):**

По Теме 1: 1. Какие существуют подходы к определению понятий «управление» и "менеджмент"?

2. В чем состоит сущность и содержание менеджмента?
3. Является ли управление искусством? Как связаны между собой наука и искусство управления?

По Теме 2: 1. В чем состоит сущность и содержание управленческого труда?

2. Каковы особенности управленческого труда? Дайте его характеристику.
3. Что означает разделение и кооперация управленческого труда?

По Теме 3: 1. Какую роль играет цель в управлении?

2. Какие функции называются общими и почему? Приведите их состав.
3. Какие функции называются конкретными? Перечислите их состав.

По Теме 4: 1. Что представляет собой система планов организации?

2. Какие факторы и условия вызывают необходимость разработки стратегических планов развития организаций?
3. Какая аналитическая работа выполняется при разработке стратегического плана?

По Теме 5: 1. Какие принципы используются при проектировании организационных структур?

2. Какие требования предъявляются к организационной структуре?
3. Какие факторы влияют на формирование и развитие организационных структур управления?

По Теме 6: 1. Какова роль мотивации в управлении?

2. Приведите краткую характеристику теорий мотивации по потребностям.
3. В чем суть процессуальных подходов к мотивации?

По Теме 7: 1. Из каких этапов состоит процесс контроля?

2. Что понимается под стандартами организации и как они принимаются?
3. Какие виды контроля проводятся в организации?

По Теме 8: 1. Раскройте количественные и качественные характеристики информации, используемой в управлении.

2. Дайте классификацию коммуникаций.
3. Какие существуют коммуникативные барьеры.

По Теме 9: 1. Какова последовательность этапов процесса управления?

2. Какими характеристиками обладает процесс управления?
3. Дать классификацию методов управления.

По Теме 10: 1. Какая существует разница между формальным и неформальным лидером?  
2. Какие разработаны подходы к лидерству. Раскройте их содержание.  
3. Какие формы власти выделяют в зависимости от источника власти?

По Теме 11: 1. Какие причины заставляют людей создавать группы?  
2. Кто и зачем создает неформальные группы?  
4. Раскройте значение ролевого распределения в группах и командах.

По Теме 12: 1. В чем состоит общность и различие понятий: эффективность, результативность и эффективность управления?  
2. Чем отличается эффект от эффективности управления?  
3. Для чего необходимо измерение эффективности управления?

### **Примерная тематика курсовых работ**

- 1. Менеджер, его задачи и основные области деятельности.**
- 2. Компетенции менеджера.**
- 3. Профессиональные навыки менеджера.**
- 4. Российские предприниматели и менеджеры – стили руководства.**
5. Современная парадигма менеджмента.
6. Наука и практика менеджмента в нашей стране: исторический аспект и современное состояние.
7. Современные тенденции и особенности менеджмента российских компаний.
8. Портрет преуспевающего российского менеджера.
9. Социальная ответственность менеджмента
10. Применение системного подхода в менеджменте организаций.
11. Ситуационный подход в менеджменте организации.
12. Поведенческий подход в менеджменте организаций.
13. Организация как открытая система.
14. Организация как система бизнес-процессов.
15. Особенности менеджмента в организациях малого бизнеса.
16. Перспективы развития франчайзинга в России.
17. Интеграция организаций.
18. Роль корпораций в экономике современной России
19. Адаптация организации к изменениям внешней среды.
20. Проблемы анализа внутренней и внешней среды организации.
21. Особенности управления в турбулентной среде.
22. Виртуальные организации как новая организационная форма управления.
23. Развитие принципов менеджмента.
24. Проблемы сочетания централизации и децентрализации в менеджменте.
25. Делегирование полномочий – главный инструмент организации деятельности руководителя.
26. Проблемы делегирования полномочий в современных организациях.
27. Проблема взаимодействия в менеджменте организации.
28. Роль, сущность и содержание функций менеджмента.
29. Развитие функций менеджмента в современных условиях.
30. Стратегический менеджмент и его роль в повышении эффективности деятельности организации.
31. Стратегия и тактика менеджмента. Их влияние на успех организации.
32. Координация как функция менеджмента.
33. Контроль как функция менеджмента.
34. Перспективы развития аутсорсинга в России.

35. Современные тенденции в формировании и развитии организационных структур управления.
36. Современные подходы к совершенствованию организационных структур.
37. Организационные структуры управления на разных стадиях развития организации.
38. Матричные организационные структуры и проблемы их использования.
39. Дивизиональные организационные структуры, условия и перспективы их применения.
40. Сетевые организационные структуры, их разновидности.
41. Мотивация и ее роль в менеджменте организации.
42. Проблемы трудовой мотивации работников современных российских организаций.
43. Сравнительный анализ теорий мотивации.
44. Новые перспективные теории мотивации.
45. Контроль как функция менеджмента.
- 46. Контроль как процесс обеспечения достижения организацией своих целей.**
47. Сущность и содержание процесса менеджмента.
48. Эффективность и качество управленческих решений.
49. Методы разработки и оптимизации управленческих решений.
50. Групповое принятие решений в организациях.
51. Межличностные коммуникации в процессе менеджмента.
- 52. Информационное обеспечение управления организацией.**
53. Методы менеджмента и проблемы их эффективного использования.
54. Конфликты в менеджменте и пути их разрешения.
55. Управление стрессами.
56. Модель менеджера XXI века.
57. Имидж современного менеджера.
58. Лидерство в менеджменте.
59. Анализ теорий и моделей лидерства.
60. Сравнительный анализ различных стилей руководства.
61. Влияние гендерных различий на менеджмент.
62. Женский стиль менеджмента.
63. Разделение и кооперация труда в менеджменте.
64. Власть и авторитет менеджера.
65. Власть и партнерство в менеджменте.
66. Проблемы использования власти и влияния в менеджменте современных организаций.
67. Управленческая команда: проблемы формирования и функционирования.
68. Задачи команды менеджеров в кризисные периоды развития организации.
69. Ошибки топ - менеджеров современных организаций.
70. Организационные резервы повышения эффективности труда менеджеров.
71. Рабочее время менеджера и проблемы его использования.
- 72. Тайм – менеджмент. Искусство планирования и управления временем.**
73. Направления совершенствования организации труда менеджеров.
- 74. Факторы эффективности менеджмента.**
- 75. Социальная эффективность менеджмента.**

#### **4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.**

##### **4.3.1. Формируемые компетенции**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	Способность разрабатывать	ПК-2.1	Способность

	корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию		разрабатывать корпоративную стратегию
--	---	--	---------------------------------------

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-2.1 Способность разрабатывать корпоративную стратегию	Знает базовые стратегии развития организации Способен проводить стратегический анализ Владение навыками разработки корпоративной стратегии, Способен применять математические методы для разработки стратегий организации	Демонстрирует знание стратегий развития организации Проведен стратегический анализ организации Разработана корпоративная стратегия с применением математических методов

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовой вариант экзаменационного теста

1. Какова основная современная тенденция в развитии организаций? Укажите номер правильного ответа

1. разукрупнение организаций;
2. снижение значимости иерархий;
3. ускорение в развитии организаций.
4. снижение организованности;
5. быстрый рост

2. Установите правильное соответствие между научным направлением (школой) и соответствующим утверждением. Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр.

1. Административная школа управления
2. Школа человеческих отношений
3. Ситуационный подход
4. Школа науки управления (количественный подход)

А. Основа эффективной работы – учет сложившейся ситуации

Б. Управление организацией - логический процесс, который может быть описан математическим языком

В. Неформальные роли и нормы влияют на результативность деятельности организации

Г. Основа эффективной работы – организация труда в производстве и управлении

3. Расположите в правильном хронологическом порядке основные подходы и школы управления:

1. управление знаниями
2. научного управления
3. количественный подход
4. бюрократического менеджмента

4. Распределите по группам процессов организации указанные ниже виды работ. Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр.

1. Основные процессы
2. Вспомогательные процессы

- А. Приемка товаров для производства продукции (услуг)
- Б. Разработка новой технологии производства продукции (услуг)
- В. Найм необходимого персонала
- Г. Производство продукции (услуг)
- Д. Финансирование инноваций
- Е. Распоряжение руководства о распределении работ по управлению между отделами
- Ж. Анализ результатов продаж и цен

5. Установите правильное соответствие между принципом менеджмента и его содержанием

Принцип:

1. Разделение труда
2. Единоначалие
3. Вознаграждение
4. Порядок
5. Инициатива

- А. Получение распоряжений и отчет только перед одним непосредственным начальником
- Б. Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах их полномочий и работ
- В. Специализация работ для эффективного использования труда работающего
- Г. Получение работниками справедливого вознаграждения за работу
- Д. Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем месте

6. Укажите номер правильного ответа.

Принципы менеджмента – это:

1. основные правила деятельности менеджеров
2. законы и закономерности менеджмента
3. концепции управления
4. стандарты, нормы, нормативы выполнения работ
5. методы выполнения работ

7. Какие принципы управления отвечают современному представлению о роли и возможностях человека в организации? Укажите номера всех правильных ответов.

1. Разделение труда и жесткая регламентация трудовых операций.
2. Работа с людьми, направленная на раскрытие их потенциала и удовлетворенность.
3. Четкая иерархия в системе управления персоналом.
4. Централизация управления, как фундамент целостности организации.
5. Честность и доверие к людям, стремление к партнерским отношениям.

8. Какие из перечисленных функций управления относятся к общим. Укажите номера всех правильных ответов

1. Мотивация работников
2. Информирование
3. Контроль
4. Принятие решений
5. Прогнозирование
6. Планирование

## 7. Организовывание

9. Выделите элементы внешней среды организации косвенного воздействия. Укажите номера всех правильных ответов

1. природно-географические условия
2. поставщики
3. имидж организации
4. ресурсы
5. деятельность организаций по защите окружающей среды

10. Исследования ученых какой школы базировались на использовании данных точных наук? Укажите номер правильного ответа.

1. школы научного управления
2. классической или административной школы
3. школы науки управления
4. школы поведенческих наук
5. школы человеческих отношений

11. Определите черты управления, свойственные ему как научной дисциплине и как искусству. Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр.

1. Характеризует управление как научную дисциплину
2. Характеризует управление как искусство

- А. Концепция управления
- Б. Человек как субъект управления
- В. Отношения между людьми
- Г. Моделирование и количественные измерения

12. Какие из перечисленные видов и форм стимулов относятся к нематериальным. Укажите номера всех правильных ответов.

1. награждение орденами за трудовые заслуги
2. привлечение сотрудников к управлению
3. улучшение условий труда
4. предоставление льгот на оплату жилья и коммунальных услуг
5. награждение грамотой

13. Соотнесите вид коммуникации с видом передаваемой в сообщении информации. Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр.

1. восходящая
2. нисходящая
3. горизонтальная
4. диагональная

- А. Информация о причинах увольнения из организации
- Б. Обращение за консультацией по решению конкретной проблемы к вышестоящему руководителю другого отдела
- В. Информация о ходе реконструкции в компании
- Г. Обмен информацией между участниками проекта

14. Какое из приведенных положений наиболее правильно отражает сущность мотивации. Укажите номер правильного ответа.

1. принцип управления
2. технология управления
3. функция управления
4. метод управления
5. закон управления

15. Соотнесите этапы формирования групп с определением этих этапов. Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр.

1. происходит достижение зрелости группы, определяются условия равновесия между неформальными группами. Сформированы социальные нормы коллектива, сформировано общественное мнение коллектива

2. проходит образование неформальных малых групп, когда внешнее воздействие заменяется внутренними импульсами, формируются групповые нормы поведения

3. группа функционирует в полную силу, решает поставленные перед ней задачи

4. целевые установки группы задаются извне, проектируется формальная структура группы, органы управления, система отчетности

А. формирование

Б. бурление

В. становление норм

Г. выполнение работы

16. Установите правильное соответствие между структурами управления механистического и органического типов и их характеристиками. Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр.

1. механистический тип структуры управления
2. органический тип структуры управления

А. Иерархическая система контроля

Б. Формализация отношений

В. Ориентация на проблемы

Г. Изменение лидеров

Д. Оценка по выполнению закрепленных функций

Е. Оценка по инициативности

17. Определите характер организационной цели по критерию содержания. Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр.

1. Организационная
2. Экономическая
3. Социальная
4. Научная

А. Увеличение прибыли компании

Б. Повышение квалификации работников

В. Проведение научно-исследовательских работ

Г. Изменение юридического содержания деятельности организации

18. В каких общих функциях управления А. Файоль раскрывает сущность управленческой деятельности? Обведите номер правильного ответа.

1. планирование, контроль, принятие решения, организация, мотивация
2. планирование, мотивация, организация, контроль, координация
3. предвидение, контроль, организация, координация, управление изменениями
4. постановка цели, планирование, организация, мотивация, контроль



5. прогнозирование, планирование, распоряительство, принятие решений, контроль
19. Укажите последовательность этапов процесса контроля
1. измерение фактических показателей;
  2. установление стандартов;
  3. выработка предложений по корректировке деятельности;
  4. сравнение фактических показателей со стандартами
20. Укажите, какая из представленных ниже формулировок наиболее точно отражает цели мотивации. Укажите номер наиболее правильного ответа
1. удовлетворять потребности людей
  2. активизировать деятельность работников и побудить их эффективно трудиться для достижения целей организации
  3. заставить людей продуктивно работать
  4. вознаградить людей за результаты труда
  5. вызвать у сотрудников интерес к работе
21. Какая из предложенных характеристик приемлема для авторитарного стиля? Укажите номер правильного ответа.
1. невмешательство в дела коллектива
  2. малая инициатива со стороны руководителя
  3. жесткий контроль работы подчиненных
  4. делегирование руководящих полномочий
22. Соотнесите между собой методы управления и их определения. Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр.
1. экономические
  2. организационно- распорядительные
  3. социальные
  4. психологические
- А. совокупность способов воздействия на коллектив (и отдельных работников) для регулирования взаимоотношений между его членами;
- Б. совокупность способов воздействия на процесс формирования и развития коллектива, на социальные процессы, протекающие внутри него;
- В. способы воздействия на формирование и совершенствование организационных отношений в управляющей и управляемой подсистемах;
- Г. система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).
23. Укажите номер правильного ответа.
- Потребность индивида – это:
1. «нехватка» чего-либо, ощущаемая индивидом в определенный промежуток времени
  2. желание добиться чего-либо любыми возможными способами
  3. необоснованное и неконтролируемое влечение к желаемому.
  4. внутренний побудитель активности
  5. постоянная неудовлетворенность
24. Распределите объекты контроля по функциональным подсистемам организации. Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр.

5. Маркетинг
6. Производство
7. Персонал
8. Финансы

- А. Социальные выплаты
- Б. Общие издержки (расходы) организации
- В. Мощность оборудования и уровень ее использования
- Г. Затраты на рекламу

25. Соотнесите признаки организационных структур управления с их видом. Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр.

1. «шахтный» принцип построения организации и специализация управленческого процесса по функциональному признаку
  2. деление организации на элементы происходит по видам товаров и услуг, группам потребителей или регионам
  3. «решетчатая» организация, построенная по принципу двойного подчинения исполнителей непосредственному руководителю базового подразделения и руководителю временной целевой группы, который наделен необходимыми полномочиями для организации работ по конкретной программе
  4. наделение руководителей программ комплексом полномочий в области планирования и организации выполнения работ, контроля за расходованием выделенных ресурсов, соблюдения сроков проведения работ, материального стимулирования работников
- А. матричная
  - Б. проектная
  - В. линейно-функциональная
  - Г. дивизиональная

### **Список вопросов для подготовки к экзамену:**

Выскажите свое мнение по следующим вопросам

1. Различные подходы к определению понятия «менеджмент». «Менеджмент» и «управление»: соотношение понятий. Сущность и содержание менеджмента.
2. Эволюция менеджмента.
3. Система управления организацией: управляющая и управляемая подсистемы.
4. Характеристика функциональных подсистем производственной организации (маркетинг, производство, НИОКР, финансы, персонал, менеджмент)
5. Состав процессов в организации и их роль в создании стоимости.
6. Понятие и роль управленческого персонала в менеджменте организации. Классификация управленческого персонала. Требования, предъявляемые к управленческому персоналу.
7. Особенности управленческого труда.
8. Разделение и кооперация управленческого труда: понятие, виды и их характеристика, значение в менеджменте организации. Современные тенденции в разделении и кооперации управленческого труда.
9. Понятие «функция менеджмента». Классификация функций менеджмента.
10. Планирование как функция управления организацией. Система планов организации: состав, содержание и виды.
11. Миссия организации: определение и формулировка.
12. Цели управления, их классификация: Требования к постановке целей управления
13. Метод «дерево целей».
14. Организация как функция менеджмента.

15. Контроль как функция управления
16. Понятие «организационная структура управления» (ОСУ). Элементы ОСУ. Требования, предъявляемые к ОСУ.
17. Виды ОСУ (линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная, дивизиональная, матричная, проектная, бригадная): характеристика, достоинства и недостатки, условия применения.
18. Факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления.
19. Взаимосвязь функций и организационных структур управления.
20. Понятия: “потребность”, “интересы”, “мотивы”, “стимулы” и их соотношение.
21. Мотивация как функция управления.
22. Роль мотивации в менеджменте организации. Мотивация персонала в организациях России.
23. Содержательные теории мотивации: понятие, состав, сравнительная характеристика.
24. Процессуальные теории мотивации: понятие, состав, характеристика.
25. Коммуникации в процессе менеджмента: понятие, роль, классификация.
26. Барьеры на пути эффективных коммуникаций в менеджменте организации.
27. Понятие и роль информации в процессе менеджмента. Качественные и количественные характеристики информации, используемой в процессе менеджмента.
28. Процесс менеджмента: понятие и основные характеристики.
29. Этапы и стадии процесса менеджмента.
30. Управленческие решения: понятие, основные свойства и роль в процессе менеджмента. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
31. Понятие и классификация управленческих решений.
32. Схема разработки и реализации управленческих решений.
33. Общая характеристика методов разработки и принятия управленческих решений.
34. Понятие и классификация методов менеджмента.
35. Методы исследования проблем менеджмента (общенаучные методы менеджмента)
36. Методы организационно- распорядительного воздействия: понятие, особенности, роль в системе методов, состав, общая характеристика.
37. Экономические методы управленческого воздействия: понятие, особенности, состав, общая характеристика.
38. Социально-психологические методы управленческого воздействия: понятие, особенности, состав, общая характеристика.
39. Руководство и лидерство. Руководитель как лидер.
40. Теории лидерства и их развитие в современных условиях.
41. Качества и функции лидера
42. Типы стилей руководства и их сравнительная характеристика
43. Власть в менеджменте: понятие, виды и источники.
44. Группы в организации: понятие, классификация, характеристики.
45. Потенциальные преимущества и недостатки работы в группах.
46. Понятие «эффективность менеджмента». Эффективность организации и эффективность управления: их взаимосвязь и соотношение.
47. Содержание понятий: эффект, эффективность, результат, результативность, экономическая эффективность.
48. Показатели измерения эффективности организации

### **Шкала оценивания**

<b>Критерий оценки</b>	<b>Оценка</b>
Демонстрирует глубокие знания видов и методов организационного планирования, базовых стратегий развития организации	отлично

Проведен стратегический анализ, определены целевые установки компании и способы их реализации, выбраны наиболее эффективные варианты управления, проведена оценка возможности реализации организационных изменений, разработана программа осуществления организационных изменений и оценина их эффективность с применением количественного и качественного анализа	
Демонстрирует знания видов и методов организационного планирования, базовых стратегий развития организации. При ответе допускает неточности Проведен стратегический анализ, при определении целевых установок компании допущены ошибки, выбраны наиболее эффективные варианты управления, проведена оценка возможности реализации организационных изменений, разработана программа осуществления организационных изменений и оценина их эффективность с применением количественного и качественного анализа с ошибками	хорошо
При ответе на вопрос допускает ошибки. Проведен стратегический анализ с грубыми ошибками, при определении целевых установок компании допущены ошибки, выбраны наиболее эффективные варианты управления, но нет обоснования выбора, проведена оценка возможности реализации организационных изменений с грубыми ошибками, программа осуществления организационных изменений не разработана	удовлетворительно
При ответе на вопрос допускает грубые ошибки. Стратегический анализ не проведен, не может определить целевые установки компании, не может провести выбор наиболее эффективных вариантов управления, программа осуществления организационных изменений не разработана	не удовлетворительно

#### 4.4. Методические материалы

Задание по экзамену включает в себя: ответ на вопрос билета и тестирование

Процедура проведения экзамена:

Обучающийся для экзамена предъявляет экзаменатору свою зачетную книжку, получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответа и вариант из билета, где один теоретический вопрос из списка вопросов для подготовки к экзамену и тест. Обучающийся готовится к ответу письменно. Решает тест.

Для работы с заданием обучающемуся отводится не более 60 минут. По истечении отведенного времени обучающийся докладывает экзаменатору о готовности и с его разрешения или по вызову начинает отвечать. По окончании ответа на вопросы экзаменатор может задавать обучающемуся дополнительные и уточняющие вопросы в пределах учебного материала, вынесенного на экзамен, в том числе по темам, пропущенным обучающимся. Результат по сдаче экзамена объявляется студентам после ответа, вносится в экзаменационную ведомость и зачетную книжку.

#### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Процесс обучения по дисциплине Б1.Б.06 «Теория менеджмента» включает следующие основные виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;
- самостоятельная работа.

На лекциях студенты изучают основные теоретические концепции и модели

современного менеджмента, принципы развития и закономерности функционирования организации, знакомятся с наиболее известными работами ученых и существующими практическими разработками в данной области, закрепляя полученные знания на практических занятиях. С целью обеспечения успешного обучения студенту необходимо готовиться к каждой лекции, т.к. она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку знакомит с новым учебным материалом, разъясняет учебные элементы, трудные для понимания, систематизирует учебный материал, ориентирует в учебном процессе.

Подготовку к лекции рекомендуется проводить по следующему плану:

1. внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
2. узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
3. ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
4. постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
5. запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции

Практические занятия предполагают выполнение различного вида работ: разбор типовых ситуаций, анализ кейсов, дискуссии, деловые игры. Практические работы выполняются на базе технических средств университета и программного обеспечения университетского фонда.

Подготовку к практическому занятию рекомендуется проводить по следующему плану:

1. внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
2. выпишите основные термины;
3. ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
4. уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
5. готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы.

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнения часов аудиторной нагрузки самостоятельной работой студентов, которая выражается в анализе дополнительной литературы по учебной дисциплине и подготовке реферативных материалов по отдельным темам учебной программы. При изучении дисциплины предусматривается обеспечение гармоничной взаимосвязи между аудиторной и самостоятельной работой студентов, для чего в рамках курса предлагается набор активных и интерактивных методов занятий в развитие сюжетов, рассмотренных в рамках лекций и практических занятий.

В процессе подготовки к семинарским занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Подготовка к промежуточной аттестации:

На первом занятии преподаватель информирует обучающихся о применяемой системе текущего контроля успеваемости и форме промежуточной аттестации.

Во время последующих аудиторных занятий – доводит до студентов информацию о результатах текущего контроля успеваемости.

К промежуточной аттестации необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также
- электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену

После этого у студента должно сформироваться четкое представление об объеме и характере получаемых знаний и умений по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

### **Методические указания к выполнению курсовой работы**

Курсовая работа по дисциплине «Теория менеджмента» представляет собой самостоятельную учебно-исследовательскую работу и предполагает углубленное изучение обучающимися отдельных проблем управления.

Основные цели и задачи курсовой работы состоят в следующем:

- углубить и закрепить знания по дисциплине «Теория менеджмента» и другим управленческим и экономическим дисциплинам;
- развить навыки самостоятельной работы с научной и справочной литературой, нормативными документами, материалами, опубликованными в периодической печати и др.;
- приобрести опыт их творческого использования при решении проблем менеджмента организации;
- развить умение связывать теоретические положения с условиями современной практики менеджмента;
- расширить представление о современных проблемах менеджмента, путях и подходах к их решению в условиях рыночной экономики;
- приобрести навыки самостоятельного анализа теоретических проблем менеджмента, выбора и обоснования принимаемых решений.

Курсовая работа должна показать умение обучающегося работать с литературой, делать самостоятельные выводы, анализировать и обобщать статистический материал и другие материалы производственно-хозяйственной деятельности организации, обосновывать собственную точку зрения по изучаемой проблеме, находить пути ее разрешения.

В процессе работы студент должен применять методологию системного и комплексного подходов, широко использовать арсенал современных методов анализа проблем менеджмента организации.

Раскрывая тему, необходимо соблюдать логическую последовательность изложения материала.

Текст курсовой работы должен сопровождаться схемами, графиками, диаграммами, таблицами, рисунками и другим иллюстративным материалом, который придает тексту ясность, конкретность и наглядность. Количество иллюстраций определяется содержанием работы.

### Структура и содержание курсовой работы

Курсовая работа должна включать следующие структурные элементы:

1. Титульный лист;
2. План работы или содержание;
3. Перечень сокращений, условных обозначений, символов, единиц, терминов;
4. Введение;
5. Основная часть (3-4 главы);
6. Заключение;
7. Список использованной литературы;
8. Приложения

**План работы** должен быть развернутым, состоящим из нескольких глав (разделов), которые, в свою очередь, включают ряд параграфов. Против названий глав и параграфов проставляются номера страниц по тексту.

**Во введении** обосновывается выбор темы, ее актуальность и значимость. Здесь определяется объект и предмет исследования, формулируются цели и задачи курсовой работы, определяются методы исследования.

**В основной части** даются различные точки зрения на рассматриваемую проблему, сопоставляются позиции различных научных школ, обосновывается собственная точка зрения автора по исследуемой проблеме, проводится анализ фактического материала, определяются пути решения проблемы для конкретного объекта или конкретных ситуаций, оценивается их эффективность.

Круг рассматриваемых в работе вопросов определяется поставленной целью и характером изучаемой проблемы. При их изложении каждый последующий вопрос должен быть логично связан с предыдущим.

Предложения автора могут носить как теоретико-методологическую, так и практическую направленность, что предопределяется целью исследования и наличием тех материалов, которыми располагает студент при написании курсовой работы.

Рекомендуется увязывать рассмотрение основных теоретических положений с конкретными примерами из хозяйственной практики, ситуациями из периодической печати.

**В заключении** обобщаются результаты исследования, формулируются основные результаты, отражающие сущность проведенной работы, делаются выводы о степени достижения определенных во введении целей и задач, а также, где это возможно, даются практические рекомендации и оценка технико-экономической эффективности их внедрения или научной и социальной значимости работы.

**В списке литературы** указываются использованные при написании курсовой работы источники, на которые имеются ссылки в тексте.

**Приложение** оформляется при необходимости, чтобы не загружать основной текст курсовой работы большим количеством иллюстративного материала. При этом в основном тексте следует оставлять только тот материал, который позволяет непосредственно отразить сущность и раскрыть содержание излагаемой темы. Материал же, являющийся иллюстрацией к теме, целесообразно выносить в приложение. Это могут быть различного рода ситуации, подробные таблицы, доказательства, варианты схем организационной структуры управления, описания различных методик, новые разработанные

организационные документы (положения о подразделениях, должностные инструкции, штатное расписание). Объем приложения не ограничивается.

### **Порядок выполнения курсовой работы**

Выполнение курсовой работы целесообразно осуществлять по следующим этапам:

- Самостоятельный выбор студентом темы курсовой работы из перечня рекомендуемых тем. Тема курсовой работы утверждается руководителем. Не допускается выполнение курсовой работы на одну и ту же тему студентами одной учебной группы.
- Подбор литературы в соответствии с темой курсовой работы, который осуществляется по картотеке, реферативным журналам, каталогу в библиотеке Академии и других библиотеках. Изучив необходимое количество литературных источников, студент составляет проект плана курсовой работы, где определяются опорные пункты, отражающие содержание, логику, последовательность изложения. План согласовывается и утверждается руководителем курсовых работ. Только после этого студент может приступить к написанию курсовой работы.
- Выполнение курсовой работы в соответствии с намеченным планом. Студент консультируется с руководителем по ходу выполнения курсовой работы, уточняет ее план, получает рекомендации по использованию литературы, обсуждает наиболее сложные вопросы. Контроль за ходом работы осуществляется руководителем в соответствии с графиком написания курсовой работы.

### **Оформление курсовой работы**

Объем курсовой работы составляет 30-40 страниц рукописного текста, в том числе: введение – 1-2 страницы, основная часть – 30-35 страниц, заключение – 1-2 страницы.

Курсовая работа выполняется на писчей бумаге стандартного формата А4 по ГОСТ 9327 (297х210 мм). Техническое оформление текста курсовой работы должно осуществляться машинописным способом. Межстрочные интервалы должны допускать возможность вносить дополнения и изменения в текст (на принтере 14-м шрифтом – полуторным интервалом). Все страницы должны быть пронумерованы. Нумерация страниц – сквозная, начинается с титульного листа, но номер страницы на нем не вводится. Страницы документа проставляются арабскими цифрами внизу страницы по центру, без точек и черточек до и после цифр.

Следует использовать размеры полей: левое - не менее 30 мм, правое - не менее 10 мм, верхнее и нижнее - не менее 20 мм.

По ходу изложения в тексте выделяются все заголовки, указанные в плане курсовой работы. Разделам основной части присваиваются порядковые номера, обозначенные арабскими цифрами с точкой (например: 1. Характеристика ОАО «Мосэнергo»). Заголовки всех структурных элементов курсовой работы и ее разделов выполняются жирным шрифтом, прописными буквами, без переносов с выравниванием по центру.

Каждый структурный элемент и раздел, следует начинать с новой страницы.

Если разделы основной части разделены на подразделы, которые, в свою очередь, разделены на пункты и, при необходимости, на подпункты, то их нумерация осуществляется следующим образом: общий номер подраздела состоит из номера раздела и номера подраздела, разделенных точкой, например, 1.1, 1.2, и т.д., пункты имеют нумерацию в пределах подраздела – (1.1.1., 1.1.2.,...), подпункты – в пределах пункта (1.1.1.1., 1.1.1.2.,...). Подразделы, пункты и подпункты имеют собственные заголовки (при этом последний уровень рубрикации заголовок может не иметь). Заголовки подразделов, пунктов и подпунктов следует начинать с абзационного отступа и печатать строчными буквами, не подчеркивая, без точки в конце.

Заголовки по возможности следует делать краткими. Если заголовок включает



несколько предложений, их разделяют точками (без точки в конце заголовка).

Если раздел или подраздел имеет только один пункт или пункт имеет один подпункт, то нумеровать пункт (подпункт) не следует.

Шрифт заголовков одного уровня рубрикации должен быть единым по всему тексту. Например, заголовки подразделов можно выполнять жирным шрифтом, пунктов - *жирным курсивом*, подпунктов - *курсивом*. Подчеркивание в заголовках и тексте не рекомендуется.

Заголовки следует отделять от основного текста дополнительным пробелом сверху и снизу.

Аналогично шрифту, дополнительные пробелы перед заголовком и после него в зависимости от уровня рубрикации могут иметь разное значение; после заголовка структурного элемента или раздела -1,5 интервала; перед заголовком подраздела -1,5 интервала, после - 1 интервал; перед заголовком пункта - 1 интервал, после -0,7 интервала; перед заголовком подпункта - 0,7 интервала, после - 0,5 интервала.

На **титульном листе** должны быть указаны следующие сведения:

- институт;
- кафедра, ответственная за учебную дисциплину;
- форма обучения - очная (дневная), очно-заочная (вечерняя) или заочная;
- вид материала (курсовая работа);
- наименование учебной дисциплины;
- наименование темы курсовой работы
- курс, группа, инициалы и фамилия студента;
- ученая степень, научное звание, инициалы и фамилия преподавателя;
- место и год выполнения работы.

**Содержание** (план) включает все составные части курсовой работы, идущие после него, т.е. список сокращений, введение, наименования всех разделов, подразделов, пунктов и подпунктов (если таковые имеются и у них есть наименование), заключение, список использованных источников, приложения с их названиями. Содержание должно быть вынесено, на отдельную страницу.

Используемые в курсовой работе малораспространенные сокращения, условные обозначения, символы, единицы измерения и специфические термины должны быть представлены в виде отдельного списка.

Если то или иное сокращение (и пр.) используется в тексте не более двух раз, оно в список может не включаться, а его расшифровка дается непосредственно в тексте при первом упоминании.

Если в перечне отсутствуют специфические термины или единицы измерения или условные обозначения, то в наименовании данного структурного элемента они не указываются.

**Сокращения** русских слов и словосочетаний производится по ГОСТ 7.12. Так, стандартом допускается пользоваться общепринятыми сокращениями, например: и так далее - и т.д., год (годы) - г. (гг.), пункт (пункты) - п. (пп.). Применять сокращения слов, кроме установленных правилами русской орфографии, пунктуации, а также соответствующими государственными стандартами не допускается. Сокращения типа «т.д.», «с.г.» записываются без пробела. Сокращения типа «и др.» ставятся только в конце предложения, в середине предложения их нужно записывать полностью или в скобках.

Фамилии, названия учреждений, организаций, фирм, название изделий другие имена собственные в курсовой работе приводятся на языке оригинала. Допускается транскрибировать имена собственные или переводить их на русский язык (за исключением фамилий) с добавлением (при первом упоминании) оригинального названия.

Письменному деловому общению свойствен неличный характер изложения текста,

т.е. употребление глаголов от первого и второго лица не рекомендуется, а глаголы от третьего лица употребляются в неопределенно-личном значении: «Нами установлено ...», а не «Мы установили ...».

Язык изложения используется сухой, без эмоциональности и превосходных степеней.

Каждый используемый термин, не связанный однозначно с определенным понятием в современной научной литературе, должен быть обязательно раскрыт.

В содержании обязательно должны быть представлены страницы рядом с наименованием составных частей курсовой работы.

**Иллюстрации** (чертежи, графики, схемы, блок-схемы, диаграммы, рисунки, распечатки экранных форм) объединяются единым названием «рисунок». Характер иллюстрации может быть указан в ее названии (например, «блок-схема алгоритма»). Рисунки следует располагать непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице.

Иллюстрации должны иметь **название, которое размещают под иллюстрацией без точки в конце**. При необходимости под иллюстрацией помещают поясняющие данные (подрисовочный текст).

Иллюстрация обозначается словом «Рисунок» с номером, которое помещают после поясняющих данных или непосредственно под иллюстрацией, если поясняющих данных нет. **Иллюстрации следует нумеровать** арабскими цифрами порядковой нумерацией в пределах всей курсовой работы или раздела. В последнем случае номер рисунка будет составным: номер раздела и, через точку, порядковый номер рисунка в нем (например, «Рисунок 2.1»). При таком размещении надписей точка после номера рисунка не ставится.

Если в курсовой работе только одна иллюстрация, ее нумеровать не следует и слово «Рисунок» под ней не пишут.

На все иллюстрации в тексте должны быть **даны ссылки**. Первую ссылку на иллюстрацию дают по типу: «приведена на рис. 1.2», «(рис. 1.2)». Ссылки на ранее упомянутые иллюстрации дают с сокращенным словом «смотри», например, «см. рис. 1.2». Если повторная ссылка удалена от рисунка, например, дается в другом разделе, целесообразно также указывать номер страницы, где приведен рисунок.

**Место расположения и шрифт** названий рисунков должны быть **едиными** по всему тексту курсовой работы. Названия **выравниваются по центру**. Если номера рисунков размещены отдельно от названий, они выполняются тем же шрифтом и также выравниваются по центру. Шрифт номеров и названий рисунка может быть мельче шрифта основного текста, например, № 12, а межстрочный интервал рекомендуется одинарным, как и в заголовках текста. Рекомендуемые номера шрифтов текста в поле самого рисунка 10-14.

Иллюстрации вместе с их названиями и прочими надписями должны быть отделены снизу и сверху от основного текста пробелами (с одинарным между строчным интервалом).

Иллюстрации могут быть выполнены как на компьютере, так и от руки.

Цифровой материал, а также многомерный текстовый материал с перечислениями должен оформляться в виде **таблиц**. Следует иметь в виду, что текстовые таблицы, как правило, очень информативны и позволяют существенно экономить место. Для наглядности при формировании таблиц может быть использована заливка ячеек, строк, граф, (функция «Формат», «Границы и заливка», «Заливка»). Word предусматривает автоматическое формирование ряда таблиц стандартной структуры. Заголовки граф таблиц должны начинаться с прописной буквы, а подзаголовки граф, составляющие одно целое с подзаголовками - со строчных.

Допускается более мелкий шрифт текста в таблице, чем основной текст, и меньший межстрочный интервал.

Таблицу следует располагать в курсовой работе непосредственно после текста, в

котором она упоминается впервые, или на следующей странице.

**Таблица**, как правило, **должна иметь заголовок, выполняемый строчными буквами** (кроме первой - заглавной), **выравниваемый по центру, без точки в конце**. Заголовок должен быть кратким и полностью отражать содержание таблицы. **Шрифт заголовков всех таблиц в курсовой работе должен быть единым** (при этом он может совпадать со шрифтом названий рисунков). Номер шрифта заголовка и межстрочный интервал могут быть меньше, чем по основному тексту.

Таблицы следует **нумеровать** арабскими цифрами порядковой нумерацией в пределах всей курсовой работы или раздела. В последнем случае номер таблицы будет составным: номер раздела и, через точку, порядковый номер таблицы в нем (например, «Таблица 2.1»). Точка после номера таблицы не ставится. Нумерационный заголовок, т.е. слово «Таблица» и ее номер, следует размещать в левом верхнем углу над заголовком таблицы.

Если в курсовой работе только одна таблица, ее нумеровать не следует и слово «Таблица» над ней не пишут.

По мере возможности таблицу следует располагать на одной странице. Если же строки или графы таблицы выходят за формат листа, таблицу делят на части, которые в зависимости от особенностей таблицы переносят на другие листы, помещают на одном листе рядом или одну под другой. Если части таблицы размещаются рядом, в каждой части таблицы повторяют головку; при размещении частей одна под другой - повторяется боковик. Нумерационный и тематический заголовки таблицы указывают один раз над первой частью таблицы, над последующими частями пишут «Продолжение табл. »

В общем случае для облегчения ссылок номер строки (показателя) может быть проставлен перед наименованием показателя (через точку). Также для облегчения ссылок в головке таблицы допускается нумерация граф (при наличии графы «№ п/п» ей присваивается нулевой номер). В этом случае при параллельном размещении частей таблицы или при переносе таблицы на другую страницу головка продолжения таблицы может включать только строку с номерами граф.

Если цифровые данные в графах или строках таблицы выражены в разных единицах измерения, то их указывают, соответственно, в заголовках граф (в головке) или при наименованиях параметров в строках боковика (для чего может предусматриваться специальная графа «Единица измерения» или «Ед. изм.»). Если все параметры, размещенные в таблице, выражены в одной и той же единице измерения, ее сокращенное обозначение помещают над таблицей, например, в конце заголовка таблицы.

**Точки в конце** заголовков и подзаголовков граф, наименований параметров, в конце текста в ячейках текстовых таблиц не ставятся. Промежуточные знаки препинания в текстовых таблицах проставляются, в том числе и точки между предложениями.

Если параметры одной графы имеют одинаковые значения в двух и более строках, то **допускается объединение** соответствующих ячеек данной графы в одну ячейку и проставление параметра один раз. То же относится и к одинаковым значениям параметра в одной строке.

Если цифровые и иные данные в ячейке не приводятся, то в ней ставится прочерк.

Если в ячейке проставляется диапазон значений, то между числами, ограничивающими диапазон, ставится тире.

Форматирование цифровых данных в графах должно обеспечивать расположение классов чисел строго один под другим (например, рубли под рублями, копейки под копейками).

**Таблицы** вместе с их реквизитами **должны быть отделены** снизу и сверху **от основного текста пробелами** (с одинарным междустрочным интервалом).

На все таблицы в тексте должны быть **даны ссылки**. Первую ссылку на иллюстрацию дают по типу: «приведены в табл. 1.2», «(табл. 1.2)». Ссылки на ранее упомянутые таблицы дают с сокращенным словом «смотри», например, «см. табл. 1.2».

Если повторная ссылка удалена от таблицы, например, дается в другом разделе, целесообразно **также указывать номер страницы**, где приведена таблица [1,5].

Иллюстрации и таблицы, расположенные на отдельных листах, включаются в общую нумерацию страниц. В этом случае рисунки и таблицы могут иметь как вертикальное, так и горизонтальное размещение. При горизонтальном размещении листа поле для подшивки оставляется сверху.

**Перечисления**, при необходимости, могут быть приведены внутри пунктов или подпунктов. Перечисления (списки) могут быть маркированными, нумерованными, буквенными.

Маркированные списки с крупными текстовыми фрагментами, состоящими из нескольких предложений, целесообразно начинать с прописных букв и в конце фрагментов ставить точку.

При мелких, например, однострочных фрагментах перечислений их следует начинать со строчной буквы и заканчивать точкой с запятой. Если фрагменты перечисления не имеют внутренних знаков пунктуации, например, содержащие по одному слову или слову с определением, их можно разделять запятой.

Вид маркера может быть произвольным из числа предусмотренных программным обеспечением ПЭВМ. Если же текст печатается на машинке или рукописный, то в качестве маркера выбирается тире.

Аналогично, в нумерованных списках при крупных текстовых фрагментах используются арабские цифры с точкой (1., 2.,...), после которой текст начинается с прописной буквы и завершается точкой. При мелких фрагментах перечисления нумеруются порядковой нумерацией арабскими цифрами со скобкой (например, 1), 2), 3) и т.д.), начинаются со строчной буквы и разделяются точкой с запятой. Использование римских цифр не допускается.

В буквенных списках в первом случае роль идентификатора в списке играют прописные буквы с точкой после них (А., Б., В. и т.д.), а во втором - строчные буквы со скобкой (например, а), б), в) и т.д.). Поскольку формирование списков на компьютере ведется автоматически в выбранном режиме, допускается в буквенных списках использовать латинский алфавит.

Следует избегать в пределах одного пункта или подпункта более одной группы перечислений. Но если этого избежать нельзя, то следует использовать различные формы идентификации списков, либо, используя только форму маркировки, применять для разных списков различные виды маркера.

**Примечания** следует помещать в документе при необходимости пояснения содержания текста, таблицы или иллюстрации. Примечания, как правило, размещают непосредственно после пункта, подпункта, таблицы, иллюстрации, к которым они относятся, и печатают с прописной буквы с абзационного отступа.

Одно примечание не нумеруют. Несколько примечаний следует нумеровать порядковой нумерацией арабскими цифрами с точкой.

Целесообразно примечание печатать более мелким шрифтом (например, № 12).

Если примечание относится к началу крупного текстового фрагмента (раздела, подраздела), занимающего несколько страниц, его следует давать в виде сноски к странице (функция «Вставка», «Сноска...», «Обычная»).

Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельную строку с отделением от текста пробелами в один межстрочный интервал снизу и сверху. Если уравнение не умещается в одну строку, оно может быть перенесено на следующую строку после знаков равенства (=), сложения (+), вычитания (-), умножения (x или \*), деления (:) или других математических знаков.

Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они даны в формуле. Значение каждого символа и числового коэффициента следует давать с новой

строки. Первую строку пояснения начинают со слова «где» без двоеточия.

В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные государственными стандартами (если они есть).

Все формулы (уравнения), если их в курсовой работе более одной, нумеруют арабскими цифрами в пределах всего документа или текущего раздела. В последнем случае номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы, разделенных точкой. Номер указывают с правой стороны листа на уровне формулы в круглых скобках. Допускается нумеровать только те формулы, на которые в тексте есть ссылки.

Ссылки в тексте на номер формулы дают в скобках.

**Ссылки на источники** следует указывать порядковым номером по списку источников в квадратных скобках, например: «[16]».

Наряду с общим списком допускается приводить ссылки на источники в подстрочном примечании, например, когда источник не является основным и ссылка на него приводится только один раз.

Если по тексту приводится цитата, то в ссылке, кроме номера источника по списку указывается номер страницы, откуда взята цитата, например: «[26, с. 151] ». При указании источника в подстрочном примечании (сноске), номер страницы дается после библиографического описания источника.

Ссылки на разделы, подразделы, пункты, подпункты, рисунки, таблицы, формулы и уравнения, перечисления (с цифровой или буквенной идентификацией), приложения следует делать с указанием их номеров, например: «... в разд. 4», «... в соответствии с п. 3.3.4», «... в подпункте 2.3.4.1», «... в подпункте 2.3.4.1, перечисление 3» (если ссылка на перечисление дается в тексте того же подпункта, где приведен список, номер подпункта в ссылке не проставляется), «... по формуле (3)», «... в уравнении (2)», «... на рис. 1.8», «... в табл. 3.1», «... в приложении б». При этом для обозначения разделов, пунктов, рисунков, таблиц следует использовать только сокращения: «разд.», «п.», «рис.», «табл.».

Если в документе один рисунок, одна таблица, одна формула, одно уравнение, одно приложение, то при ссылках следует писать: «... на рисунке», «... в таблице», «... по формуле», «... в уравнении», «... в приложении». При этом слова «рисунок» и «таблица» пишутся полностью.

Список использованных источников должен содержать сведения об источниках, использованных в процессе исследований и написании курсовой работы. Включение в список литературы, которой студент не пользовался в своей работе, не допустимо.

На каждый источник в тексте должна быть ссылка. Если источник реально анализировался, например, при выборе метода решения задачи, но был отложен как не содержащий нужных материалов, а студент хочет отметить большое количество книг и статей, с которыми он ознакомился в своей работе, он может дать в тексте ссылку такого рода: «В процессе выбора наиболее приемлемого метода решения поставленной задачи была проанализирована многочисленная литература по данной проблеме».

Список должен формироваться в алфавитном порядке. При небольшом количестве использованных источников они могут располагаться в нем в порядке появления ссылок на них.

Список источников оформляется по ГОСТ 7.1, как правило, на языке выходных сведений: Автор (ФИО). Название источника. - Место издания: Издательство, год издания, количество страниц (общее или же страницы того раздела, который был использован при написании курсовой работы).

Если работа написана коллективом авторов (более 4 человек), то она должна стоять в списке по первой букве ее названия, затем указывается под чьей редакцией она выполнена.

В отдельных случаях, при длинном заглавии, разрешается опустить часть элемента или фразы, при этом пропуск обозначают знаком многоточия «...»

При использовании документов организации, дается ссылка на текущий архив, номер папки и листа.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте.

Не следует злоупотреблять цитатами. Совершенно недопустимо дословное заимствование текста из какого-либо источника. В этом случае курсовая работа оценивается руководителем как неудовлетворительная и направляется студенту на повторное выполнение.

Правильность, аккуратность оформления курсовой работы являются обязательным условием ее выполнения и учитываются при ее оценке.

### **Проверка и защита курсовых работ**

Полностью подготовленная курсовая работа подписывается студентом и представляется руководителю на проверку в установленные сроки. Проверка курсовых работ руководителем осуществляется в течение недели после их сдачи.

Если в результате проверки обнаружены существенные ошибки, неполный объем или низкое качество оформления работы, она возвращается студенту для доработки или переделки. Замечания руководителя в письменном виде представляются студенту. На титульном листе ставится подпись «Доработать» или «Переделать». В этом случае студент обязан в установленный срок выполнить все указания и представить вновь курсовую работу на проверку.

При соответствии курсовой работы требованиям настоящих методических указаний руководитель ставит на титульном листе подпись «К защите».

Защита курсовых работ проводится в назначенный кафедрой день и час. При защите студент должен показать знания и уметь отвечать на вопросы по теме курсовой работы, а также на замечания, содержащиеся в рецензии руководителя.

Защита курсовых работ может проходить в различных формах. Наиболее целесообразна защита курсовых работ в присутствии группы студентов. При этом автору курсовой работы предоставляется 10-15 минут для доклада основных положений, после чего ему задаются вопросы по существу работы.

Допускается защита курсовых работ в индивидуальном порядке в форме обсуждения проблемы темы.

Студент, не представивший в установленный срок курсовую работу или не защитивший ее по неуважительной причине, считается имеющим академическую задолженность и к экзамену по дисциплине «Менеджмент» не допускается.

На проверку и защиту курсовых работ отводится не менее двух учебных недель.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

### **6.1. Основная литература**

1. Латфуллин, Г. Теория менеджмента [Текст] : учебник для студ. вузов по направлению "Менеджмент" / Г. Р. Латфуллин, А. С. Никитин, С. С. Серебренников. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2014. - 458 с.
2. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2014. - 576 с Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=373936>
3. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник / З.П. Румянцева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492741>

4. **Управление организацией: учебник для студ. вузов/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, кол. авт. ГУУ – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012**

## **6.2. Дополнительная литература**

1. Веснин В.Р. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2011. – 616 с. - Режим доступа: <http://book.ru/view/900240/2>
2. Гапоненко А.Л. Менеджмент. Учебник для бакалавров - М.: Издательство Юрайт, 2014
3. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс] : Учеб. пособие / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 378 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=372816>
4. Иванова, Л. В. Менеджмент. Практикум / Л. В. Иванова; Под ред. Л.В.Ивановой. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 191 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=396711>
5. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ Инфра-М, 2014. - 256 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=420361>
6. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : [учеб. пособие] / М. Х. Мескон , М. Альберт , Ф. Хедоури , пер. с англ. и ред. О. И. Медведь - 3-е изд. - М. : Вильямс , 2012. - 665 с. : рис., табл.
7. Опыт менеджера: Учебное пособие / К. Ховард, Э.М. Коротков. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 224 с.- Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=347242>
8. Практический менеджмент [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Под общ. ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 330с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=468883>
9. Райченко А.В. Общий менеджмент. Учебник для программы МВА. Издание 2-е +СД - М.: «Инфра-М»,2011.
10. Теория и искусство управления. Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. А.М. Лялина, З.П. Румянцевой. – М.: ГУУ, 2011.
11. Теория организации и организационное поведение. Учебник для магистров/Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко - М.: Юрайт, 2014. – 471 с.

## **6.3. Интернет-ресурсы**

1. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / - Российская национальная библиотека
2. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / - Национальная электронная библиотека
3. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / - Российская государственная библиотека
4. [www.biznes-karta.ru](http://www.biznes-karta.ru) / - Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. [www.rbs.ru](http://www.rbs.ru) / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. [www.google.com](http://www.google.com) / - Поисковая система
7. [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru) / - Поисковая система
8. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) / - Поисковая система
9. [www.businesslearning.ru](http://www.businesslearning.ru) / - Система дистанционного бизнес образования
10. [www.forbes.com/management](http://www.forbes.com/management) / - Новости бизнеса (менеджмент)
11. [www.management.about.com](http://www.management.about.com) / - Управление и лидерство
12. <http://www.executive.ru> - Сайт международного сообщества менеджеров
13. [www.md-management.ru](http://www.md-management.ru) - «MD-Менеджмент»: информационный портал о менеджменте
14. Сайт «Управление изменениями в компании». — <http://www.markus.spb.ru>.
15. <http://ecsocman.edu.ru> - Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». На этом портале через «Журнальный зал» возможен свободный доступ к деловым и научным российским и зарубежным периодическим журналам.

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

Занятия проводятся в учебных аудиториях, оснащенных рабочим местом преподавателя (стол, стул, кафедра), рабочими местами студентов (столы, стулья) по количеству студентов, доской меловой или белой для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).

Используется следующее программное обеспечение:

Microsoft Windows 10 LTSC 1607

Microsoft Office Professional 2016

Acrobat Professional AcademicEdition License Russian

Multiple Platforms (Adobe, 65258631AE01A00)