

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

Институт общественных наук

---

(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))

**Кафедра политических и общественных коммуникаций**  
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА  
кафедрой политических и  
общественных коммуникаций  
Протокол от «23» мая 2018 г.  
№10

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Б1.О.15 Основы менеджмента**

(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

направление подготовки (специальность)

42.03.01 Реклама и связи с общественностью

---

(код, наименование направления подготовки (специальности))

«Диджитал реклама и связи с общественностью»

---

(направленность (профиль))

Бакалавр

---

(квалификация)

Очная

---

(форма обучения)

2019

---

(год набора)

Москва, 2018 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

---

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой  
политических и общественных  
коммуникаций, профессор, PhD  
Потоликиио

С.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
  - 6.1. Основная литература
  - 6.2. Дополнительная литература
  - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
  - 6.4. Нормативные правовые документы
  - 6.5. Интернет-ресурсы
  - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

1.1. Дисциплина Б1.О.15 Основы менеджмента обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС -3.2	Способность вовлекаться/участвовать в командной деятельности
ОПК-4	Умением планировать и организовывать под контролем коммуникационные кампании и мероприятия	ОПК -4.2	Способность организовывать под контролем коммуникационные мероприятия, применяя основы менеджмента
ПК - 3	Обладание навыками организационно-управленческой работы с малыми коллективами.	ПК – 3.3	Способность принимать организационно-управленческие решения при работе с малыми коллективами, применяя методы управления малыми коллективами.

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

Трудовые функции/действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК ОС -3.2	<p>на уровне знаний:</p> <p>в области основных категории, понятий и проблем социального и личностного развития человека, феномена социальных групп и командной работы, принципов проведения и организации различных форм командной работы (круглого стола, дискуссии, мозгового штурма и т.д.). В частности, знание следующих базовых категорий и понятий: группа, разновидности социальных групп, основные принципы групповой динамики, специфику передачи информации между людьми, специфику межличностного и межгруппового взаимодействия, основные техники и приемы эффективного общения</p> <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-использовать идеи философии в процессе самопознания и социальной коммуникации;</li> <li>-применять полученные знания для анализа</li> </ul>

		<p>социальной реальности и практических решений в личной жизни и профессиональной сфере; -определять способ обработки информации</p> <p>на уровне навыков: - самостоятельного разрешения конфликтных ситуации в группе; - самостоятельной организации работы группы; -организовывать эффективную работу группы</p>
управление проектами	ОПК -4.2	<p>на уровне знаний: - типологию, особенности и технологию проведения коммуникационных кампаний; - основные виды, технологические этапы, закономерности осуществления, требования к проведению коммуникационных кампаний и мероприятий; - организационные, правовые, этические и экономические принципы подготовки коммуникационных кампаний и мероприятий</p> <p>на уровне умений: - применять закономерности и модели теории коммуникации при планировании коммуникационных кампаний; - составлять планы коммуникационных кампаний и мероприятий; определять цели и задачи кампании; - организовывать кампании различных видов в сфере рекламы и связей с общественностью</p> <p>на уровне навыков: - навыком самостоятельной работы с документами и первоисточниками по связям с общественностью; - навыками планирования и подготовки коммуникационных кампаний и мероприятий в соответствии с целями и задачами организации; - методикой социологического исследования; навыками разработки календарных планов</p>
	ПК – 3.3	<p>на уровне знаний: - методы и технологии управленческой работы; - основные процессы в малой группе; основы поведения сотрудников в малом коллективе; - основы организационной работы с малыми коллективами; - методы управления малыми коллективами</p> <p>на уровне умений: - анализировать социальные, психологические процессы в малом коллективе; - оценивать поведения сотрудников в малом коллективе;</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- организовывать работу в малом коллективе;</li> <li>- применять методы управления малыми коллективами.</li> </ul>
		на уровне навыков: <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками формирования эффективных внутренних коммуникаций, тактиками личностной и коллективной коммуникации;</li> <li>- навыками создавать и поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе;</li> <li>- способностью анализа процессов, происходящих в малой группе;</li> <li>- оценки поведения сотрудников в малом коллективе;</li> <li>- организации работы в малом коллективе; применения методов управления малыми коллективами.</li> </ul>

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

### Объем дисциплины

Дисциплина по учебному плану составляет 5 ЗЕ, т.е. 180 ак.ч./135 аст.ч, в том числе 56 ак.ч./42 аст.ч. – контактная работа с преподавателем виде практических занятий и 124 ак.ч./93 аст.ч. - самостоятельная работа обучающихся.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

— Б1.Б.14 «Основы менеджмента», 2 курс, 3 и 4 семестры ее освоения в соответствии с учебным планом

— дисциплина реализуется после изучения: Б1.Б.6 «Социология», Б1.Б.12 «Теория и практика массовой коммуникации».

## 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации** *
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ЭО, ДОТ*	ПЗ/ЭО, ДОТ*	КСР		
<b>Очная форма обучения</b>								
Тема 1	Введение в теорию и практику предмета курса «Менеджмент»	20/15			6/4,5		20/15	Д

Тема 2	Стратегическое управление организацией и процесс целеполагания	15/11,25			6/4,5		20/15	О
Тема 3	Управление проектированием и типы современных организаций	30/22,5			6/4,5		20/15	О,Д
Тема 4	Руководство, лидерство и власть в системах управления	20/15			6/4,5		20/15	ДЗ
Тема 5	Организация процесса профессионального контроля и проблемы эффективности управления	20/15			6/4,5		20/15	О
Тема 6	Управление деловыми коммуникациями в организации	15/11,25			6/4,5		10/7,5	О
Тема 7	Разработка и принятие эффективных управленческих решений	20/15			6/4,5		8/6	ДЗ
Тема 8	Управление мотивацией деятельности сотрудников организации	20/15			8/6		4/3	Д
Тема 9	Управление организационными конфликтами и изменениями	20/15			6/4,5		2/1,5	О,Д
Промежуточная аттестация		0 36/27						Зачет, экзамен
<b>Всего:</b>		<b>180/135</b>			<b>56/42</b>		<b>124/93</b>	

Примечание:

\*\* – разработчик указывает необходимые формы текущего контроля успеваемости: курсовые проекты (КП), курсовые работы (КР), контрольные работы (К), опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (Кол), эссе (Эс), реферат (Реф), диспут (Д) и др.

\*\*\* - разработчик указывает необходимые формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (За), зачет с оценкой (ЗаО) и др.

### Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в теорию и практику предмета курса «Основы менеджмента»

Сущность и общая характеристика понятий «менеджмент» (management, administration, direction) — общее и особенное. Содержание и логика развития систем управления. Эффективное управление в условиях информационной экономики и его специфика. Виды управленческих навыков, необходимых современному менеджеру.

Основные функции управляющего и проблемы их реализации. Права, обязанности и виды ответственности управляющих. Базовые характеристики эффективного менеджера — мировой стандарт и российская специфика.

Принципы современных национальных систем управления. Сопоставительный анализ подходов трех школ (американской, японской, китайской) и проблемы оптимизации управления организацией и ее ресурсами. Российская модель управления, ее специфика в условиях переходной экономики и перспективы развития.

Управление человеческими ресурсами — ядро системы современного менеджмента. Общие подходы и механизмы их реализации. Партнерские отношения и партнерский подход как перспективная основа развития систем управления и бизнеса. Концепция человеческого капитала и возможности ее реализации в управлении современной организацией и персоналом.

## Тема 2. Стратегическое управление организацией и процесс целеполагания

Общая характеристика стратегического управления и его сущность. Система стратегического управления организацией. Анализ окружающей среды. Анализ внешней среды. Анализ внутренней среды.

Сущность процесса планирования и его специфика в условиях информационной революции. Процесс планирования в современной организации и его уровни, взаимосвязь между ними. Распределение ресурсов и составление бюджета. Составление графиков работ. Процесс выработки целей и обеспечение их эффективности. Мониторинг. Планы на случай чрезвычайных ситуаций. Управление посредством целеполагания.

Стратегия фирмы. Типы стратегий бизнеса. Области выработки стратегии. Эталонные стратегии развития. Выработка стратегии фирмы: основные шаги по ее определению и проблема выбора. Реализация стратегии: основные стадии, области проведения стратегических изменений, мобилизация потенциала для выполнения стратегии.

## Тема 3. Управление проектированием и типы современных организаций

Сущность и факторы проектирования организаций, внешняя среда. Технология работы. Стратегический выбор.

Элементы проектирования организации. Разделение труда и специализация. Департаментализация и кооперация. Связи в организации и координация. Масштаб управляемости и контроля. Иерархия в организации. Распределение прав и ответственности, наделение полномочиями. Централизованные и децентрализованные системы управления. Техника эффективного делегирования полномочий.

Типы организаций по типу взаимодействия с внешней средой. Механистические организации. Органические организации. Типы организаций по взаимодействию подразделений: традиционная организация, дивизиональная организация, матричная организация. Типы организаций по взаимодействию с человеком: корпоративная и индивидуалистическая организации.

Эдхократическая организация. Партисипативная организация. Предпринимательская организация. Организация, ориентированная на рынок.

Процесс организации как важнейшая функция управления. Проблемы разработки организационной структуры фирмы. Виды современных организационных структур, их преимущества и недостатки, возможности комбинирования. Распределение обязанностей в организации и роль управляющего в этом процессе.

## Тема 4. Руководство, лидерство и власть в системах управления

Роль и место функции руководства в современной парадигме эффективного управления.

Лидерство как основополагающая функция современного менеджмента и проблемы



ее реализации в управленческой деятельности. Природа лидерства. Определение понятия современного лидерства. Лидер и менеджер. Подходы к изучению лидерства.

Традиционные концепции лидерства. Теория лидерских черт. Концепции лидерского поведения. Концепции ситуационного лидерства. Модель «бесконечного множества стилей лидерства» Танненбаума и Шмидта.

Концепция атрибутивного лидерства. Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего (трансформационного) лидерства.

Проблемы власти и форм ее проявления на индивидуальном и общеорганизационном уровне. Власть и авторитет власти руководителя-лидера. Вертикальная власть и ее источники. Власть делегирования полномочий в организации.

Горизонтальная власть, ее источники и стратегические возможности. Власть и политическая тактика укрепления ее основ на индивидуальном уровне.

Проблемы совершенствования стиля управления (в государственном управлении и менеджменте). Разновидности стиля управления (директивный, коллегиальный, либеральный) и возможности их применения. Возможности и границы реализации теорий Х и Y Д. МакГрегора и теории Z У. Оучи. Усиление организованности управленческих процессов. Резервы рационализации стиля управления.

Тема 5. Организация процесса профессионального контроля и проблемы эффективности управления

Сущность профессионального контроля и процесс его организации. Виды контроля и процесс его организации. Инструменты реализации контроля: разработка бюджета и мониторинг данных, отчеты по выполнению производственных обязанностей, личные наблюдения руководителя и оценка им работ на вверенном участке. Разработка и внедрение эффективных стандартов качества.

Современные критерии оценки качества и виды контроля за качеством. Техника проведения контроля за качеством и его реализация: статистические методы, исключение брака, привлечение персонала к управлению производством и контролю за качеством, всестороннее управление качеством. Современные методы оценки степени совершенствования качества.

Общая социальная эффективность управления и современное понятие критериев эффективности. Обобщающие критерии социальной эффективности. Обобщающие критерии социальной эффективности управления: уровень производительности труда, темпы и масштабы роста ВВП, уровень и качество жизни, упорядоченность и надежность общественных отношений. Критерии специальной социальной эффективности управления: целеориентированность, затраты времени на решение управленческих вопросов, стиль функционирования управляющей системы, отражение сложности организации субъекта управления, общие издержки на содержание управляющей системы. Эффективность деятельности управленческих органов и должностных лиц.

Тема 6. Управление деловыми коммуникациями в организации

Сущность и роль коммуникаций в управлении организацией. Процесс коммуникации и его осуществление в современной организации — основные требования и закономерности. Анализ процесса деловой коммуникации и техника эффективного осуществления коммуникаций в управленческой практике. Проблемы формирования у менеджера навыка слушать профессионально и активно.

Вербальные и невербальные формы деловых коммуникаций — сущность, взаимосвязь, повышение эффективности реализации. Проблемы организации тренингов навыков общения в современной организации. Общение на формальном и неформальном уровне. Место и роль слухов, толков и сплетен в жизни организации.

Психология деловых коммуникаций — формирование способности убеждать делового партнера. Практика управления «проблемными» сотрудниками. Нейро-

лингвистическое программирование как подход к изучению общения людей.

#### Тема 7. Разработка и принятие эффективных управленческих решений

Процесс принятия эффективных управленческих решений и разрешения проблем. Источники проблем в современной организации и выбор между альтернативами. Рациональная модель принятия решений и ее анализ. Проблемы и противоречия принятия эффективных решений на практике.

Основные инструменты принятия решений. Процесс выработки и принятия коллективных решений и методы повышения их эффективности. «Мозговые атаки». Оптимизация творческого мышления и ее практическое воплощение.

#### Тема 8. Управление мотивацией деятельности сотрудников организации

Сущность и общая характеристика мотивации. Мотивационный процесс. Основные теории мотивации, возможности и границы их использования.

Теории содержания мотивации Маслоу, Альдерфера, МакКлелланда, Герцберга.

Теории процесса мотивации: ожидания, постановки целей, равенства; концепция партисипативного управления.

Процесс определения факторов, мотивирующих индивидуума. Основные практические методы обеспечения мотивации. Проблемы мотивации опытных и высококвалифицированных сотрудников.

#### Тема 9. Управление организационными конфликтами и изменениями

Сущность и основные виды конфликтов в организации. Природа межгруппового конфликта, его модель и типы изменений в поведении при них. Горизонтальный конфликт и его контекстуальные и организационные факторы. Модель сотрудничества в организации, ее основные преимущества и возможные потери в случае организационных конфликтов. Техника управления межгрупповым конфликтом. Вертикальный конфликт. Источники конфликтов между организацией в целом и ее администрацией, с одной стороны, и персоналом организации, с другой. Управление вертикальным конфликтом. Коллективные переговоры. Тактика сотрудничества.

Базовые стратегии управления деловыми конфликтами, возможности и границы их реализации. Проблемы определения собственного стиля разрешения делового конфликта и его оптимизация.

Управление изменениями в организации. Осуществление процесса перемен как последовательное прохождение трех его основных фаз — «размораживание», «изменение» и «повторное замораживание».

Управление организационным развитием.

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

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

##### **4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.14 «Основы менеджмента» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

при проведении занятий лекционного типа:

занятия лекционного типа не предусматриваются

при проведении занятий семинарского типа:

опросы, диспуты

при контроле результатов самостоятельной работы студентов:  
домашние задания

#### **4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости**

Примерная тематика опросов и диспутов:

1. Становление и эволюция современной парадигмы менеджмента в условиях информационной экономики.
2. Исторические особенности становления менеджмента как науки и практической дисциплины.
3. Исследование проблем становления и развития российского менеджмента — теория и практика.
4. Российский менеджмент: проблемы использования мирового опыта (теоретический и практический аспекты).
5. Анализ особенностей управления трудовыми ресурсами информационной эпохи.
6. Сопоставительный анализ принципов западного, японского и китайского подходов к управлению современной организацией и персоналом.
7. Международный менеджмент в современной системе координат (мировой опыт и российские особенности).
8. Анализ особенностей управления современной российской организацией и ее персоналом (на конкретном примере — гос. учреждения либо компании).
9. Стратегическое планирование человеческих ресурсов современной организации.
10. Проблемы разработки оптимального дизайна современной организации.
11. Стратегия повышения конкурентоспособности фирм в условиях информационной экономики.
12. Стратегическое управление организацией на современном этапе.
13. Управление организационной культурой современной фирмы — формирование концепции и ее реализация.
14. Этика бизнеса и социальная ответственность в условиях информационного общества.
15. Категория нравственности как основа этики предпринимательства.
16. Лидерство как основополагающая функциональная роль современного менеджера и ее реализация в практической деятельности.
17. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство.
18. Управление процессом деловых коммуникаций в современной организации: пути обеспечения максимальной эффективности.
19. Современная парадигма управления мотивацией: оптимизация подхода.
20. Управление деловыми конфликтами и сдвигами в современной организации.
21. Управление переговорами: оптимизация процесса (теоретический и практический аспекты).
22. Анализ принципов рационального управления карьерой: научный и практический подход.
23. Оптимизация подхода к трудоустройству в условиях переходной экономики.
24. Управление рабочим временем и его роль в обеспечении высокоэффективного труда индивидуума в современной организации.
25. Анализ процесса принятия эффективных управленческих решений и разрешения проблем.
26. Осуществление профессионального контроля как основополагающая функция современного менеджера.
27. Управление индивидуальными и организационными стрессами в современной фирме.
28. Цели и задачи подготовки специалистов в области государственного и муниципального

управления — мировой стандарт и российская специфика.

29. Социально-психологический профиль профессии. Управляющий (менеджер) и администратор (чиновник госаппарата, госслужащий) — общее и особенное.

30. Управленческая парадигма двадцать первого века — теория и практика экономического менеджмента.

31. Содержание и логика развития систем управления. Специфика менеджмента информационной эпохи.

32. Сущностные характеристики и особенности современного менеджмента.

33. Характеристика национальных систем управления и возможности их оптимизации.

34. Российская модель менеджмента, ее становление и специфика.

35. Стратегические аспекты управления и процесс целеполагания.

36. Управление проектированием и типы современных организаций.

37. Организация процесса профессионального контроля.

38. Принятие эффективных управленческих решений, пути оптимизации, противоречия и ограничители.

## 4.2. Промежуточная аттестация

### 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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС -3.2	Способность вовлекаться/участвовать в командной деятельности
ОПК-4	Умением планировать и организовывать под контролем коммуникационные кампании и мероприятия	ОПК -4.2	Способность организовывать под контролем коммуникационные мероприятия, применяя основы менеджмента
ПК - 3	Обладание навыками организационно-управленческой работы с малыми коллективами.	ПК – 3.3	Способность принимать организационно-управленческие решения при работе с малыми коллективами, применяя методы управления малыми коллективами.

Этап компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания
УК ОС -3.2	Анализирует группу с точки зрения социально-психологических характеристик.	Адекватно оценивает социальную общность и ее социально-психологические характеристики.

	Позиционирует себя в группе. Использует навыки коммуникации в команде. Применяет групповые методы взаимодействия в зависимости от командной задачи.	Адекватно и полно реализует свою позицию и роль в группе. Слышит и слушает других членов команды. Адекватно применяет групповые методы взаимодействия.
ОПК -4.2	Организует под контролем кампании и мероприятия различных видов в сфере рекламы и связей с общественностью Знает основы менеджмента	Использует принципы организации территории проведения мероприятий, целью которых является коммуникация с целевой аудиторией (организационное и техническое обеспечение, оформление и брендинг, безопасность и пр.)
ПК – 3.3	Применяет навыки выстраивания внутренних коммуникационных систем и навыки управления коммуникационными проектами.	Студент применяет навыки управления малыми коллективами, легко взаимодействует с малыми группами.

#### 4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проводится в виде зачета в форме устного ответа на вопросы и экзамена в форме письменного ответа на вопросы

#### 4.2.3. Типовые оценочные средства

##### Примерные вопросы для зачета:

1. Функции управления и связующие процессы.
2. Теория «научного менеджмента» Ф.У.Тейлора.
3. Административная школа А.Файоля.
4. Школа человеческих отношений и Э. Мэйо.
5. Количественные подходы в менеджменте.
6. Модель «7С». Мягкие и жесткие переменные.
7. Модели жизненного цикла организации и менеджмент. Модель А. Адизеса.
8. Навыки менеджера и уровни управления (Р. Дафт).
9. Роли менеджера по Г. Минцбергу.
10. Подходы в менеджменте.
11. Миссия, видение, цели организации.
12. Стайкхолдеры организации.
13. PEST анализ.
14. Анализ конкуренции в отрасли на основании пяти сил М. Портера.
15. Централизация и децентрализация полномочий, преимущества и недостатки.
16. Норма управляемости в организации.
17. Специализация труда, преимущества и недостатки.
18. Линейно-функциональная организационная структура, преимущества и недостатки.
19. Дивизиональная организационная структура, преимущества и недостатки.
20. Матричная организационная структура, преимущества и недостатки.
21. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей Маслоу: достоинства и

недостатки. Теория К. Алдерфера. Теория Д. МакКлелланда. Двухфакторная модель Ф. Герцберга.

22. Процессуальные теории мотивации: теория справедливости (Дж. Адамс) и теория ожидания (В. Врум). 23. Типы контроля. 24. Цикл контроля: построение и применение.

25. Этапы контроля.

26. Характеристики эффективного контроля по У. Ньюмену.

27. Виды и роли организационных коммуникаций.

28. Коммуникационные каналы, их емкость.

29. Коммуникационные сети.

### **Примерные вопросы для экзамена:**

1. Сущность, виды и основные методы прогнозирования. Понятие, виды и этапы формирования целей организации. Принципы и методы постановки целей организации.

2. Сущность и содержание функции планирования. Методология и логика планирования. Формы и виды планирования. Задачи и принципы планирования. Классификация планов в зависимости от временного горизонта. Суть процессов стратегического и оперативного планирования.

3. Понятие и особенности организации как функции менеджмента. Формы организации в системе менеджмента; Основные принципы организации реализации принятого решения. Должностное и пространственно-временное распределение полномочий. Виды полномочий и их делегирование. Разделение труда, специализация и департаментализация. Распределение прав и ответственности в системе менеджмента. Преимущества и недостатки централизации и делегирования в организации реализации принятого решения. Типы организационных структур (бюрократические и органические): их сущность, особенности и области применения.

4. Сущность и содержание функции мотивации в менеджменте организации. Иерархия потребностей (Маслоу). ERG-теория (Альдерфер). Трехфакторная теория потребностей (МакКлелланд). Двухфакторная модель (Герцберг). Теория ожиданий (Врум). Теория справедливости (Адамс). Расширенная модель ожидания (Портер, Лоулер).

5. Регулирование как функция менеджмента. Контроль в менеджменте: сущность, содержание и задачи. Принципы; субъекты и объекты контроля. Формы, виды и типы контроля. Факторы, определяющие выбор типа контроля. Критерии эффективного контроля. Управленческий контроль: фазы процесса и виды. Административный контроль: режимы и средства реализации. Координация в менеджменте организации: цель, формы, характер, механизмы формирования. Соотношение контроля, координации и регулирования в менеджменте.

6. Коммуникации в менеджменте: понятие, сущность, виды, роль в организации. Формальные и неформальные коммуникации. Система коммуникаций в организации. Коммуникационные каналы: понятие и емкость. Коммуникационные сети: построение и виды.

7. Коммуникационные стили: понятие и типы. Сущность и содержание коммуникационного процесса. Основные причины возникновения преград при коммуникациях и способы борьбы с ними (Дафт). Информация в менеджменте организации: понятие, характеристика, классификация и значение. Основные функции системы информации внутри организации и требования к ней. Роль и развитие информационных систем и технологий в современных условиях.

8. Принятие управленческих решений: сущность, предъявляемые требования, виды, классификационные признаки. Основные методы принятия решений (количественные и качественные): сущность и методика применения. Условия принятия решений: определенность, риск, неопределенность. Подходы к принятию решений: рациональность, ограниченная рациональность, интуиция. Индивидуальные стили принятия решений. Типы групповых решений: достоинства и недостатки. Уровни участия подчиненных в

принятии решений (Врум, Джаго). Психологические ловушки, связанные с принятием решений (Хэммонд, Кини, Райффа). Принципы и методы оценки эффективности управленческих решений.

9. Группа: сущность и понятие, типы, характеристика, эффективность, этапы развития. Преимущества и недостатки работы в команде.

10. Понятия власти и лидерства. Личностные и должностные источники власти. Формальная и неформальная власть. Инструменты власти. Формы влияния: принуждение, убеждение, сотрудничество. Типология власти (Френч, Рейвен). Теория «Х» и теория «Y» (МакГрегор). Континуум лидерского поведения (Танненбаум, Шмидт). Теории лидерских качеств (Стогдилл, Беннис). Управленческая решетка (Блейк, Моутон). Исследования университета штата Огайо. Модель ситуационного лидерства (Херси, Бланшар). Теория «путь-цель» (Хауз, Митчелл). Модель эффективного лидерства (Фидлер). Субституты и нейтрализаторы лидерства (Керр, Джермиер). «Двигатели» лидерства (Тичи). Разделенное лидерство.

11. Понятие, источники возникновения и классификация конфликтов в менеджменте. Причины и составляющие части конфликтов. Уровни конфликта. Модели процесса конфликта и управления им. Методы разрешения конфликта. Действия руководителя в конфликтных ситуациях. Распространенные ошибки при разрешении конфликтов.

12. Организационная культура: понятие и структура, история развития, функции и виды. Уровни организационной культуры (Шайн). Характеристики организационной культуры (Харрис, Моран). Оценка эффективности культуры (OCAI) и использование результатов анализа (Кэмерон, Куинн). Управление организационной культурой: формирование, поддержание и изменение. Влияние национальных факторов на организационную культуру. Типология культурных измерений (Хофстеде)

### Шкала оценивания.

Знания, умения, навыки студента на экзамене оцениваются оценками:

«отлично» – 5,

«хорошо» – 4,

«удовлетворительно» – 3,

«неудовлетворительно» – 2.

Положительными оценками являются: 3-5

Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой, и сформированность навыков в соответствии с этапом компетенции.

5 «Отлично»	Ответ соответствует показателям и критериям оценивания – 86-100%
4 «Хорошо»	Ответ соответствует показателям и критериям оценивания – 70-85%
3 «Удовлетворительно»	Ответ соответствует показателям и критериям оценивания – 51-69%
2 «Неудовлетворительно»	Ответ соответствует показателям и критериям оценивания – < 50%

Знания, умения, навыки студента на зачете оцениваются:

«зачет» - положительный результат,

«незачет» - неудовлетворительно, зачет не сдан.

Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой, и сформированность навыков в соответствии с этапом компетенции.

«Зачет»	Ответ соответствует показателям и критериям оценивания – 51-100%
«Незачет»	Ответ соответствует показателям и критериям оценивания – < 50%

#### 4.3. Методические материалы

Раздел раскрывается в Паспортах компетенции (Приложение 1 ОП ВО).

2 раздел в Методических рекомендациях организации образовательного процесса по освоению дисциплины в ФГБОУ ВО РАНХиГС

[http://www.ranepa.ru/images/docs/svedeniya\\_ooo/Metod\\_Disciplin\\_2015.pdf](http://www.ranepa.ru/images/docs/svedeniya_ooo/Metod_Disciplin_2015.pdf)

Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в РАНХиГС

([http://www.ranepa.ru/images/docs/pk/Pologenie\\_o\\_tekushem\\_kontrole\\_31\\_07\\_2015.pdf](http://www.ranepa.ru/images/docs/pk/Pologenie_o_tekushem_kontrole_31_07_2015.pdf))

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

Методические рекомендации организации образовательного процесса по освоению дисциплины в ФГБОУ ВО РАНХиГС

Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в РАНХиГС

.

Дисциплина «Основы менеджмента» изучается на протяжении одного семестра и завершается зачетом с оценкой. В ходе обучения основными видами учебных занятий являются семинарские занятия. В ходе семинарских занятий рассматриваются основные понятия тем, углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных вопросов, развиваются навыки в соответствии с этапами формирования компетенций.

<b>Организация деятельности студента по видам учебных занятий</b>	
<b>Вид учебных занятий</b>	<b>Организация деятельности студента</b>
Практические занятия	На практических занятиях осуществляется проработка содержания курса. При подготовке к практическим занятиям студентам необходимо ознакомиться с источниками, учебной литературой, рекомендуется конспектировать источники. Во время практических занятий возможна такая форма работы



	<p>как устные выступления студентов по контрольным вопросам семинарского занятия. Выступление на семинаре должно быть компактным и вразумительным, без неоправданных отступлений и рассуждений. Выступление предполагает самостоятельное изложение материала, вдумчивое и свободное. Важно помнить, что, выступая на занятии, студент обращается к группе, а не только к преподавателю. В свою очередь, остальные студенты должны осознавать важность вовлеченного участия в занятии, слушать, задавать вопросы выступающему, формулировать ответные реплики. По окончании занятия студенту рекомендуется повторить выводы, сконструированные на семинаре, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе. Для облегчения реализации этой задачи во время занятия рекомендуется делать пометки. В случае неточностей и (или) непонимания какого-либо вопроса пройденного материала студенту следует обратиться к преподавателю для получения необходимой консультации и разъяснения возникшей ситуации.</p>
Групповая дискуссия, диспут	<p>Групповая дискуссия - это средство, которое позволяет определить уровень сформированности профессиональных навыков в условиях максимально приближенных к профессиональной среде. Модерацией дискуссии занимается преподаватель, который предлагает актуальную тему для дискуссии, ставит вопросы, акцентирует внимание аудитории на наиболее значимых аспектах.</p> <p>Проведение групповой дискуссии позволяет оценить формирование у студента соответствующих навыков, в том числе умение ставить проблему, обосновывать пути ее возможного разрешения, умение вести цивилизованный диалог, отстаивать свою точку зрения, аргументировано отвечать на правовые позиции иных участников групповой дискуссии, способность «на ходу» оценивать свои и чужие аргументы и факты, свободно оперировать фактическим материалом и без предварительной подготовки обрабатывать возникающие вопросы и проблемы.</p> <p>Семинар-дискуссия может содержать элементы «мозгового штурма»: участники стремятся выдвинуть как можно больше идей, не подвергая их критике; потом выделяются главные, они обсуждаются и развиваются, оцениваются возможности их доказательства или опровержения.</p>

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

### 6.1. Основная литература.

Ивлева Т.Н.	Менеджмент	Кемеровский государственный институт культуры	2012	<a href="http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29690">http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29690</a>
-------------	------------	---	------	---

сост. Ивлева Т.Н.	Основы менеджмента	Кемеровский государственный институт культуры	2012	<a href="http://www.iprbookshop.ru/29690.html">http://www.iprbookshop.ru/29690.html</a>
Сурова Н.Ю.	Проектный менеджмент в социальной сфере и дизайн- мышление	ЮНИТИ-ДАНА	2015	<a href="http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/34501.html">http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/34501.html</a>
Ермолаева Л.Д.	Основы менеджмента	Издательство "ФЛИНТА"	2014	<a href="https://e.lanbook.com.ezproxy.ranepa.ru:2443/book/51792#book_name">https://e.lanbook.com.ezproxy.ranepa.ru:2443/book/51792#book_name</a>
Ермолаева Л.Д.	Основы менеджмента Учебное пособие	М: ФЛИНТА	2014	<a href="http://e.lanbook.com/books/element.php?p11_id=51792">http://e.lanbook.com/books/element.php?p11_id=51792</a>
под общ.ред. д.э.н., профессора А.Л.Гапоненко	Менеджмент	М: Инфра-М	2016	<a href="http://biblionline.ru/book/20A2A841-21B8-4CE4-A046-9C61B0D6D459">http://biblionline.ru/book/20A2A841-21B8-4CE4-A046-9C61B0D6D459</a>
Бирман Л.А.	Общий менеджмент : учебное пособие	М. : Дело	2013	<a href="https://e.lanbook.com/book/74830#book_name">https://e.lanbook.com/book/74830#book_name</a>
Литвак, Б.Г.	Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров	М.: Юрайт	2016	<a href="https://www.biblionline.ru/book/72AEAE67-0BAC-4D8F-BBCD-D864CA8E94CA">https://www.biblionline.ru/book/72AEAE67-0BAC-4D8F-BBCD-D864CA8E94CA</a>

## 6.2. Дополнительная литература.

Стивен Кови	Лидерство, основанное на принципах	М.: Альпина Паблишер	2016	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/43682.html">http://www.iprbooks.hop.ru/43682.html</a>
Честер Барнард	Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации	Москва, Челябинск: Социум, Институт распространения информации по социальным и экономическим наукам (ИРИСЭН)	2009	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/28736.html">http://www.iprbooks.hop.ru/28736.html</a>
Ильдемено в А.С.	Операционный менеджмент : учебник	тМ.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия»	2012	<a href="http://www.iprbooks.hop.ru/17030">http://www.iprbooks.hop.ru/17030</a>

### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Адизес И. Развитие лидеров. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008
2. Большаков А. Менеджмент: Краткий курс. — М., 2000.
3. Веснин В. Р. Основы менеджмента. — М.: ИМПЭ, 2005.
4. Действенное лидерство. Сб. статей / Harvard Business Review. — М. : Альпина Букс, 2008
5. Дункан Дж. У. Основопологающие идеи в менеджменте. — М.: Дело, 1996.
6. Зиверт Х. Тестирование личности. — М.: АО Интерэксперт, 2007.

### 6.4. Нормативные правовые документы.

1. Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 08.03.2015) "О рекламе" (с изм. и доп., вступ. в силу с 25.05.2015)
2. Федеральный закон Российской Федерации от 19 июня 2004 г. N 54-ФЗ "Порядок организации и проведения публичного мероприятия"

### 6.5. Интернет-ресурсы.

1. <http://www.studfiles.ru/preview/5127337/>
2. <http://studopedia.ru/menedjment.php>
1. <http://www.mevriz.ru/> (Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»)
2. <http://www.uptr.ru/> (Журнал «Проблемы теории и практики управления»)
3. <http://www.rjm.ru/> (Журнал «Российский журнал менеджмента»)
4. <http://www.zhuk.net/> (Журнал «Управление компанией»)
5. <http://www.new-management.info/> (Журнал «Новый менеджмент»)
6. <http://ko.ru/> (Деловой еженедельник «Компания»)
7. <http://icnp.ru/problemu-economiki-i-menedzhmenta> (Журнал «Проблемы экономики и менеджмента»)
8. <http://www.managerpro.ru/> (Профессиональный портал для менеджеров)

### 6.6. Иные источники.

1. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) (Российская национальная библиотека)
2. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) (Национальная электронная библиотека)
3. [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru) (Российская государственная библиотека)

4. <http://iprbookshop.ru/> (Электронная научная библиотека РАНХиГС)
5. <http://elibrary.ru/defaultx.asp> (Электронная библиотека)
6. <https://www.biblio-online.ru/> (Электронная библиотека издательства «Юрайт»)
7. <https://e.lanbook.com/> (Электронная библиотека издательства «Лань»)
8. [www.google.ru](http://www.google.ru) (Поисковая система)
9. [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru) (Поисковая система)

#### 6.6. Иные источники.

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учеб. — М.: Гардарики, 2006.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». — М.: Гардарики, 1998.
3. Ладанов И. Д. Практический менеджмент (психотехника управления и самоподготовки). — М.: Элник, 1995.
4. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. — М.: Перспектива, 1997.
5. Лунев В. Л. Тактика и стратегия управления фирмой. — М.: Финпресс, 1997.
6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995.
7. Управление организацией: Учеб. / Под ред. А. Г. Поршнева и др. — М.: ИНФРА-М, 2005.

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

Специализированного оснащения для выполнения практических занятий и заданий не требуется.

Для реализации дисциплины необходимо следующее материально-техническое и программное обеспечение, включающее аудитории, программное обеспечение, технические средства:

- Аудитории со столами по количеству студентов, оборудованные экраном и проектором (допускается использование переносной/мобильной техники);
- Программное обеспечение Microsoft Word или аналог;
- MS PowerPoint или аналогичный редактор презентаций (допускается наличие в компьютерных классах при предоставлении доступа студентам по предварительному запросу).