

## **АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.О.07.01 Общий менеджмент**

#### **(General Management)**

**Автор:** Ицаков Е.Д., доцент кафедры менеджмента и предпринимательства, к.э.н.

Гапоненко А.Л. д.э.н. , профессор, заведующий кафедрой менеджмента ИБДА

Савельева М.В. д.э.н., профессор кафедры менеджмента ИБДА

**Код и наименование направления подготовки, профиля** 38.03.02 Менеджмент

(Management for Business and Economics/Менеджмент в экономике и бизнесе (совместно с Университетом Пизы, Италия). Англоязычный бакалавриат)

**Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр

**Форма обучения:** очная

#### **Цель освоения дисциплины:**

Сформировать компетенции в области использования основных экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности, решения профессиональных задач на основе знаний экономической и управленческой теории, определения организационно-управленческие решений с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия, демонстрации знаний последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов, использования при осуществлении профессиональной деятельности современных методик маркетинга, оценки и учета факторов внешней среды бизнеса для повышения конкурентоспособности организации, применения в профессиональной деятельности современных методов управления человеческими ресурсами, применения основных методов финансового менеджмента для обеспечения деятельности организации и осуществления оценки конкурентных преимуществ организации при разработке и реализации стратегии организации.

#### **План курса:**

**Раздел 1. Менеджмент: сущность, функции, этапы развития**

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

### **Тема 1.** Введение. История менеджмента

Природа управления и исторические тенденции его развития; условия и факторы возникновения и развития менеджмента; этапы и школы в истории менеджмента; разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др.; влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента; развитие управления в России; перспективы менеджмента: возможное и вероятное.

### **Тема 2.** Общая схема управленческой деятельности

Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Управление социально-экономическими системами (организациями). Организация как объект управления. Менеджер как организующий центр, функционирующей организации. Среда профессионального функционирования менеджера. Менеджер: форма реагирования на изменения. Что понимается под управленческим решением? Цель как управленческая категория. Задача как управленческая категория. Новый продукт как управленческая категория. Проблема как управленческая категория. Управление как ментальный процесс. Управление как содержательный процесс. Объект воздействия и инструментарий воздействия. Управление как технологический процесс. Схема управленческой деятельности в целом. Заключение: простейшая, освобожденная от множества деталей модель.

### **Тема 3.** Становление профессионала: проблема самоменеджмента

Образовательные технологии и их содержание. Профессиональное действие как процесс реализации личностных характеристик. Менеджер как аналитик. Менеджер как мыслитель. Менеджер как организатор. Менеджер как коммуникант (участник коммуникационного процесса). Менеджер как психолог. Менеджер как экономист. Менеджер как объект самоменеджмента.

### **Тема 4.** Основная должностная обязанность менеджера

Концепция основной должностной обязанности менеджера. Уровни формулирования должностных обязанностей. Уровень первый: обеспечение условий для выживания организации. Уровень второй: частный случай исключения. Уровень третий: качественное

и/или количественное приращение организации. Показатели приращения. Уровень третий: выведение фирмы в лидеры. Содержание управления с точки зрения основной должностной обязанности менеджера.

## **Раздел 2. Внешние факторы, изменяющие менеджмент**

**Тема 5.** Организация как объект управления: внутренняя среда (анализ организации с точки зрения ее системности)

Организация как открытая система. Микроэкономика как теоретическая база курса менеджмента. Организация как элемент архитектоники. Понятие организации. Типология организаций (по сложности управления). Стремление к сбалансированности всех элементов организации и адекватные управленческие решения. Фирма как сфера принятия экономических решений. Необходимость структурирования внутренней среды организации. Принципы структурирования внутренней среды организации. Цель как внутренняя переменная. Управленческая цель: необходимость двойственной формулировки. Внеорганизационная цель. Внутриорганизационная цель (цель как внутренняя переменная). Форма организации производительного процесса как основа формулирования цели. Цели истинные и цели ложные.

**Тема 6.** Технология как внутренняя переменная

Производительный процесс и производственный процесс. Технология производства (производственного процесса). Технология производства: общее представление и возможные типы. Технология как управленческая категория. Технология организации производительного процесса. Структура как внутренняя переменная. Задачи как внутренняя переменная. Люди (работники, исполнители) как внутренняя переменная. Наемный работник как участник управленческого процесса. Результат производства как внутренняя переменная. Рыночный сигнал как внутренняя переменная.

**Тема 7.** Организация: место менеджера

Менеджер в организации: понимание происходящего и контроль за ним. Подходы в управлении. Системный подход в управлении: частные случаи его применения.

**Тема 8.** Организация: внешняя среда (анализ организации с точки зрения ее открытости)

Внешняя среда как механизм дифференциации организации. Структурирование внешней среды. Факторы прямого воздействия. Факторы косвенного воздействия. Организация: внешняя среда и управление. Обладает ли менеджер возможностями воздействия на внешнюю среду? Менеджер: создание нового товарного рынка как конкретный способ воздействия на внешнюю среду. Основные характеристики внешней среды. Технология

анализа внешней среды. Анализ внешней среды: сфера макроокружения. Анализ внешней среды: сфера микроокружения.

#### **Тема 9. Конкурентная среда**

Разработка конкурентного листа как метод осмысления конкурентной среды. Позиционирование собственного товара во внешней среде (на рынке). Разработка конкурентного листа (конкретный пример). Определение менеджером своей организации в конкурентной среде и формулирование конкурентной стратегии. Конкурентный процесс: объект состязательности. Организация и конкурентная среда: закономерности взаимодействия. Выявление и фиксация конкурентных преимуществ организации.

#### **Тема 10. Стратегическая ценность организации**

Теория типовых стратегий. Теория пяти сил, определяющих конкуренцию отрасли и ее направленность. Теория стратегии лидерства или стратегии преследования лидера. Теория комплексной оценки организацией своих позиций в конкурентном процессе. Содержание управления с точки зрения внешней среды.

#### **Тема 11. Результативность и эффективность взаимодействия организации с внешней средой**

Цели организации. Организация как компонент глобальной системы. Результативность и эффективность функционирования организации. Показатели эффективности взаимодействия организации с внешней средой. Форма взаимодействия организации с внешней средой. Практические действия менеджера. Способы повышения эффективности взаимодействия организации с внешней средой. Повышение эффективности взаимодействия организации с внешней средой через приспособление внешней среды под интересы организации.

### **Раздел 3. Менеджмент в организациях.**

#### **Тема 12. Ситуационный и процессный подходы в управлении**

Ситуационный подход в менеджменте. Системный и процессный подходы в управлении. Содержание процессного подхода. Функции фирмы и внутрифирменная структура. Внутрифирменное разделение труда. Целостная схема производственного процесса. Производство и функции подготовительного этапа: общие свойства. Производственные запасы. Оптимальный размер производственных запасов: содержание и методика определения. Партнерские отношения как управленческая зона. Возможные формы партнерских связей. Менеджер и культура договорных отношений. Договор купли-продажи. Оферта. Запрос. Производство (производственный процесс) как управленческая зона. Функции продвижения товара от производителя к потребителю. Постпроизводственное обслуживание производственного товара. Складирование готовой

продукции. Транспортировка товаров. Сбытовая функция. Последующая оплата и предоплата. Маркетинг. Схема производительного процесса (фрагмент второй). Центры прибыли. Центры затрат. Сервисное послепродажное обслуживание товара и гарантийный ремонт. PR-функция. НИОКР. Полная схема (не фрагментарная).

#### **Раздел 4. Менеджмент бизнес процессов.**

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

**Тема 13.** Управленческие концепции, ориентированные на процесс (инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов)

Управленческая концепция и управленческая модель. Модель как представление о целостности объекта управления. Модель как визуальное представление об объекте управления в статике и динамике (статическая и динамическая модели). Имитационные модели. Объекты управления – системы и подсистемы: функциональный подход. Фрагментарный и процессный подходы к управлению организацией. Линейные, или функциональные, организации (фирмы). Процессоориентированные организации (фирмы). Концепции успеха. Управленческая идеология менеджера, выстраивающего процессоориентированную организацию (в ее общей форме). Бизнес-процесс: содержание и назначение. Концепция ключевого фактора успеха. Удовлетворенность клиента (потребителя, покупателя) как ключевой фактор успеха. Критические факторы успеха. Конкретный пример № 1 – торговое предприятие: структурирование критических факторов успеха. Конкретный критический фактор успеха как результат функционирующего в рамках организации конкретного бизнес-процесса. Моделирование как управленческий прием. Инжиниринг бизнес-процессов. Продолжение конкретного примера № 1: моделирование бизнес-процесса. Пример № 2 – риэлторская 1 фирма: структурирование критических факторов успеха. Пример № 3 – промышленное предприятие: бизнес-процесс по формированию программы производства. Точное выполнение заказа как ключевой фактор успеха.

**Тема 14.** Функциональный подход в управлении (версия первая)

Потребность в двойственном толковании функционального подхода. Организация как субъект (в рамках общества) производительного процесса. Менеджер: фиксация основной функции организации (ее основной функциональной обязанности). Детализация основной

функции (разработка системы соподчиненных функций). Структуризация основных производительных функций. Структуризация вспомогательных (инфраструктурных) функций. Менеджер: осмысление функционального подхода

#### **Тема 15. Генеральный (или общий) и функциональный менеджмент**

Организация: два типа управления. Генеральный или общий менеджмент: содержание профессиональных действий. Управление по вертикали и управление по горизонтали. Функциональный менеджмент: содержание профессиональных действий. Функциональный менеджмент: согласование как профессиональный прием. Функциональный менеджмент: управление по горизонтали. Принципы кросс-функционального управления и характеристика кросс-функциональных решений.

#### **Тема 16. Субъекты управленческого процесса**

Деловая активность: три типа основных субъектов. Предприниматель. Капиталист-инвестор. Спекулянт. Функция менеджера в рамках организованного делового процесса. Исполнитель или подчиненный. Частный случай: менеджер-сособственник. Менеджер фигура зависимая. Менеджер и исполнитель. Менеджер: три возможных подхода к пониманию роли подчиненных. Исполнители и подчиненные. Управленческие нормы. Библия Книга ветхого завета: Вторая книга Моисеева. Исход. Менеджер: работа с исполнителями (подчиненными). Менеджер: подбор кадров и управление персоналом. Работа с кадровым резервом. Менеджер: структурирование исполнителей. Персонал организации: фиксация ключевых сотрудников. Фиксация ключевых фигур. Учет психологических особенностей в управлении. Менеджер: ожидания со стороны окружения. Информированность менеджера: двухполюсная классификация. Стиль управления (фрагмент первый): жесткий руководитель и руководитель мягкий. Формы воздействия в зависимости от степени профессионализма подчиненных. Эгоистический интерес менеджера. Чем управляет менеджер. Распорядок рабочего дня менеджера.

#### **Тема 17. Профессиональная идеология менеджера**

Содержание управленческой идеологии. Организация как она есть и образ организации на уровне сознания. Двуполярность как обучающий прием. Объекты осмысления, воздействующие на процесс формирования управленческой идеологии. Менеджер: подчиненные как объект изучения. Теория «X» и теория «Y» как конкретные формы управленческой идеологии. Теория «X». Теория «Y». Что первично: люди или технология

производства? В одиночку или командой? Особенности российской версии управленческой идеологии.

**Тема 18.** Стиль управления. Рольные функции менеджера и подчиненных

О стиле как управленческой категории. Классификация стилей управления и факторы, лежащие в ее основе. Двухполюсная форма классификации стилей управления. Трехполюсная форма классификации стилей управления. Четырехполюсная форма классификации возможных стилей управления. Рольные функции подчиненных. Комбинация стилей, свойственная практикующему менеджеру. Рольные функции менеджера. Менеджер как администратор. Менеджер как руководитель. Роль «мозгового центра». Роль нервного центра. Роль диспетчера. Роль термостата. Представительские функции. Менеджер как судья. Менеджер как консультант. Менеджер как инструктор. Менеджер как воспитатель. О других применяемых на практике стилях управления. Тип менеджера и воздействие на процесс формирования профессиональной идеологии. Менеджер – «ищейка». Менеджер, «застегнутый на все пуговицы пиджака». Сбалансированный образ менеджера.

**Тема 19.** Основная функциональная обязанность менеджера и условия, определяющие выполнение такой обязанности

Основная должностная обязанность и основное функциональное назначение менеджера. Направленность принимаемых менеджером решений. Сценарий как среда принятия решения. Глобальные проблемы, воздействующие на процедуру принятия менеджером управленческих решений.

**Тема 20.** Функциональный подход в управлении (версия вторая)

Должностное лицо как носитель конкретных функций. Функция как реализация принципа «что следует делать». Рабочая операция как реализация принципа «как и кому следует делать». Рабочая операция как задание исполнителю. Управление как обязательное исполнение конкретных функций. Управление как процесс. Управленческие функции (функциональные обязанности менеджера): процессный подход. Управленческие функции: ситуационный подход. Функции менеджера: системный и инжиниринговый подход.

## **Раздел 5. Коммуникации**

**Тема 21.** Коммуникационный процесс в организации

Коммуникационный процесс и коммуникабельность менеджера. Роль и место коммуникационного процесса в общей концепции управленческой деятельности. Предмет коммуникационного процесса. Характеристика информации как предмета коммуникационного процесса. Менеджер: потребность в информации. Менеджер: действия в условиях нехватки информации. Объекты – источники информации. Технология

коммуникационного процесса (вариант первый). Менеджер как источник информации. Технология коммуникационного процесса (вариант второй – внутриорганизационные коммуникации, менеджер-информатор). Проблема обратной связи в коммуникационном процессе. Коммуникационный процесс: система кодирования и декодирования сообщений (информации). Выбор коммуникационного канала. Возможные способы совершенствования коммуникаций в организации.

## **Тема 22. Управленческие модели и условия их применения**

Подходы к управлению, базирующиеся на личностных качествах менеджера. Управленческая модель: общая характеристика. Теория производства – объединительная основа всех управленческих моделей. Множественность функций менеджера: необходимость их приоритетного исполнения. Целевые управленческие модели. Модель обеспечения условий для самовывживания организации. Модель качественного и/или количественного приращения организации. Модель выведения организации в лидеры. Управление по целям как управленческая модель. Управление «по слабым сигналам» и адекватный ему метод принятия решений. Экономические модели управления. Модель максимизации темпов самовозрастания функционирующего капитала. Модель концентрации функционирующего капитала. Модель вывода из кризисного состояния. Модель вывода из бесприбыльного состояния. Управленческие модели обеспечения конкурентоспособности организации. Модель фирмы-лидера. Модель «преследование». Модель нахождения в равноправном конкурентном ряду. Поведенческие модели управления. Модель власти и реализации властных полномочий. Модель полезности менеджера. Администрирование как управленческая модель. Модель жесткого администрирования, или директивная управленческая модель. Модель демократического администрирования. Модель либерального администрирования. Внутрифирменное предпринимательство как управленческая модель. Бюджетирование как конкретная форма модели внутрифирменного предпринимательства. Система участия как управленческая модель. Модель мягкого администрирования. Модель самоуправляющейся фирмы. Текущий опыт практикующего менеджера – комбинация управленческих моделей.

## **Раздел 6. Человеческий и организационный потенциал.**

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



обучаемость, приверженность и лояльность. Развитие когнитивных, функциональных, психологических, этических компетенций.

### **Тема 23.** Организация как совокупность управленческих зон: принципы и содержание зонального управления

Организация как совокупность управленческих зон: принципы и содержание зонального управления. Менеджер как управленец и менеджер как политик. Управление снабжением. Управление партнерскими связями. Управление процессом формирования производственных запасов. Управление технологией производственного процесса (технологией производства). Управление издержками. Управление постоянными издержками. Управление амортизацией. Управление переменными издержками. Управление налоговой политикой. Управление центрами затрат. Управление центрами прибыли. Управление центрами стратегического хозяйствования. Управление инфраструктурой. Управление складированием готовой продукции. Управление поставками. Управление логистикой. Управление маркетингом. Управление сбытовой деятельностью. Управление договорными отношениями. Управление портфелем заказов. Управление товарным портфелем. Управление инновациями. Управление качеством. Управление рекламой. Управление внешней средой. Управление лоббированием. Управление финансами. Управление денежными потоками. Управление инвестиционной и реинвестиционной деятельностью. Управление модернизацией. Управление проектом. Управление нормой прибыли. Управление рентабельностью. Управление массой прибыли. Управление прибылью и использованием прибыли. Управление капиталом. Управление основным капиталом. Управление оборотным капиталом. Управление оборотными средствами. Управление себестоимостью. Управление ценой. Управление обслуживанием разных категорий потребителей. Управление контролем. Управление учетом и отчетностью. Управление персоналом и подбором персонала. Управление организационной культурой. Управление организационным поведением. Управление имиджем организации. Управление работой офиса. Управление PR-деятельностью. Управление условиями труда. Менеджер как субъект формирования организационной политики. Внеорганизационная и внутриорганизационная политика. Целенаправленность политики. Концепция внеорганизационной политики: возможные варианты.

Внутриорганизационная политика. Составные компоненты политики. Формированной целостной концепции управленческой деятельности.

**Тема 24.** Типы управленческих действий: характер и содержание

Менеджмент как отражение четырех типов профессиональных действий. Управление как воздействие. Управление как реагирование. Управление как согласование. Управление как наблюдение. Управление: принцип комбинаторики.

**Тема 25.** Группы в организации

Группы в организации. Понятие группы. Уровень развития группы. Классификация групп. Роль групп в организации. Групповая структура: формальная и неформальная. Индивидуальный и групповой статус. Лидерство в группе. Социометрическая матрица группы. Групповое влияние. Групповые нормы. Групповая социализация. Сплоченность группы. Ценностно-ориентационное единство в группе. Групповая динамика. Группообразование. Стадии развития группы. Феномены внутригруппового фаворитизма и межгрупповой дискриминации.

**Тема 26.** Мотивация

Мотивация. Отношение к работе. Удовлетворенность работой как многофакторный процесс. Неудовлетворенность работой и организационная эффективность. Понятие мотивации. Иерархия потребностей по А.Маслоу. Гигиенические и мотивационные факторы по Херцбергу. Содержательные и процессуальные теории мотивации.

**Тема 27.** Конфликты в организации

Сущность конфликта. Типы конфликтов. Факторы возникновения конфликтов. Структура конфликта. Уровни протекания конфликтов в организации. Типология стилей и стратегий поведения и разрешения конфликтов. Соперничество (конкуренция), приспособление, сотрудничество, уклонение, компромисс. Тактические приемы поведения в острых конфликтных ситуациях. Факторы, способствующие эффективному погашению агрессии. Приемы, улучшающие коммуникацию. Психология переговорного процесса по разрешению конфликта. Основное содержание переговорного процесса. Модели поведения партнеров в переговорном процессе. Манипулятивные технологии в переговорном процессе и противодействие им.

**Раздел 7. Обучающаяся организация. Культура организации.**

Обучающаяся организация, ее критерии и свойства. Обучение и подготовка кадров в организации. Ротация и ретриты. Обучение организации. Корпоративные университеты. Менторство и наставничество. Обучение в течение всей жизни. Сущность организационной культуры. Типы и особенности организационной культуры. Управление по ценностям.

Корпоративная социальная ответственность. Этика бизнеса и проблема устойчивого развития (sustainable development).

**Тема 28.** Функция менеджера по трансформации плана в реальные действия

Принятый план как основа действий в реальном режиме. Двенадцать основных шагов, связанных с исполнением функции по управлению процедурой реализации плана. Организующие функции менеджера. Схемы осуществления рабочих операций. Схема простого процесса. Схема сложного процесса. Методы усовершенствования процессов. Проектирование работ (рабочих операций). Перепроектирование работ (рабочих операций). Функции исполнителя. Функции конкретного исполнителя как показатель степени его втянутости в процесс кооперирования с другими исполнителями. Технологии осуществления исполнителями своих функций. Ротация функций. Сложность работ (как качественный параметр требуемых для выполнения задач навыков исполнителя). Масштаб работ (количество выполняемых задач). Исполнитель в процессе кооперирования как контролер. Полномочия исполнителя. Расширение участка обслуживания.

**Тема 29.** Мотивирование исполнителя как управленческая функция

Место мотивирования в общей концепции управленческих функций. Отношения между людьми: теории мотивации и бихевиоризм. Достижение результата через воздействие на людей: опасность впадения в крайности. Мотив как управленческая категория. Действия менеджера по выявлению мотивации. Закон результата. Методы воздействия менеджера на подчиненных. Стремление к получению вознаграждения как мотив. Заработная плата как основная форма вознаграждения. Возможные формы оплаты труда как средства мотивирования. Значение категории мотивации для практикующего менеджера. Теории мотивации. Теория иерархии потребностей. Двухфакторная теория мотивации. В связи с этим – о японском типе менеджмента. Теория ожиданий. Теория справедливости. Модель Портера–Лоулера. Мотивирование: необходимость комплексного подхода.

**Тема 30.** Контроль как управленческая функция

Место контроля в общей концепции управленческой деятельности. Контроль как управленческое действие. Адекватность содержания решения и формы контроля. Технология производительного процесса (технологический режим) как объект контроля. Количество как объект контроля. Качество как объект контроля. Формы контроля качества как управленческого действия. Пооперационный контроль. Промежуточный контроль. Окончательный контроль. Выборочный контроль. Содержание функции контроля.

Контроль и реагирование. Контроль и корректирование. Три принципа стратегии производства. Менеджер: фиксация различий между действием и функцией.

### **Тема 31.** Организация: степень управляемости и качество управления

Степень управляемости организации. Неуправляемая или малоуправляемая организация: основные характеристики. Нормально управляемая организация: основные характеристики. Качество управления организацией. Оценка качества управления организацией. Факторы, воздействующие на управляемость организации. Факторы, воздействующие на качество управления организацией. Организационная культура как фактор управляемости организации и качества управления организацией. Менеджер: воздействие его личностных качеств и свойств на управляемость и качество управления. Характерные черты эффективного управления в образцовых зарубежных фирмах (компаниях). Возможные варианты описания целей организации. Описание возможной методики маркетингового исследования.

### **Тема 32.** Организационные структуры и факторы, определяющие их выбор

Организационная структура: потребность в ее конкретной модели. Простейшая модель организационной структуры. Почему в организации появляется заместитель? Управленческие зоны и управленческие нормы. Функциональная организационная структура. Многозвенность управления. Управление и координация. Организация: система с подсистемами. Внутренний аудит. Организация: бюрократическая структура. Департаментализация: принцип бюрократии. Функциональный принцип департаментализации. Дивизиональная департаментализация. Централизованные и децентрализованные организационные структуры. Дивизиональная департаментализация по видам и типам производимых товаров. Дивизиональная организационная структура, базирующаяся на принципе департаментализации по группам обслуживаемых потребителей. Дивизиональная организационная структура, базирующаяся на принципе департаментализации по территориальному признаку. Адаптивные организационные структуры. Организационная структура конгломератного типа. Какой тип организационной структуры избрать?

### **Тема 33.** Организационная культура

Социальная перцепция и культура. Психологическое и артефактное опосредование. Менталитет. Содержание организационной культуры. Уровни организационной культуры. Характеристики, определяющие культуру организации. Изменение и развитие организационной культуры. Условия изменения в организационной культуре. Типы

организационных культур. Эффективность организации и организационная культура. Идеология фирмы. Связь корпоративной культуры с предпринимательством.

#### **Тема 34. Организационное развитие**

Изменения в организации. Источники и виды организационных изменений. Этапы процесса изменений. Сопротивление процессу изменений. Инновационные барьеры. Управление организационными изменениями. Постановка целей. Формирование рабочих групп.

### **Раздел 8. Лидерство.**

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

#### **Тема 35. Лидерство в организации**

Основы лидерства. Природа и определение понятия лидерства. Содержание понятия лидерства в управлении организацией. Лидер и менеджер. Подходы к изучению лидерства. Традиционные концепции лидерства. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения. Концепции ситуационного лидерства. Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта. Модель ситуационного лидерства Фидлера. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда. Модель лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла. Модель ситуационного лидерства Стинсона — Джонсона. Ситуационная модель принятия решений Врума — Йеттона — Яго. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства. Новое в теориях лидерства. Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства). Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего лидерства, или лидерство для изменений.

#### **Тема 36. Власть в организации**

Природа власти, источники власти, типы организации, положения концептуализации власти М.Кроэе, источниками власти и стратегии влияния (доминирование, авторитет и лидерство).

### **Раздел 9. Управление изменениями.**

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

### **Раздел 10. Управление знаниями.**

Что такое знания. Явные и неявные, индивидуальные и коллективные знания. Направления развития управления знаниями. Информационные системы управления: ERP, CRM, BI.

Системы внутрифирменной коммуникации. Использование социальных сетей в менеджменте.

**Формы текущего контроля и промежуточной аттестации:**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-9	Способность использовать основы экономических знаний для принятия экономически обоснованных решений в различных сферах деятельности	УК ОС-9.1	Способность использовать экономические знания для понимания и оценки процессов в экономической сфере жизни общества на различных уровнях
ОПК ОС-1	Способность решать профессиональные задачи на основе знаний экономической и управленческой теории	ОПК ОС-1.1	Способность демонстрировать знания экономической и управленческой теории
ОПК ОС-4	Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	ОПК ОС-4.1	Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в управленческой деятельности
ПКо ОС-1	Способность использовать при осуществлении профессиональной деятельности современные методики маркетинга	ПКо ОС-1.1	Способность демонстрировать знания современных методик маркетинга

ПКо ОС-2	Способность оценивать и учитывать факторы внешней среды бизнеса для повышения конкурентоспособности организации	ПКо ОС-2.1	Способность осуществлять анализ конкурентоспособности компании на рынке
ПКо ОС-5	Способность осуществлять оценку конкурентных преимуществ организации при разработке и реализации стратегии организации	ПКо ОС-5.2	Способность осуществлять стратегическое планирование организации

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
<p>Специалист в области планово-экономического обеспечения строительного производства:</p> <p>Ведение планово-экономической работы в подразделении строительной организации;</p> <p>Ведение планово-экономической работы в строительной организации</p>	УК ОС-9.1	<p>На уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• основные теоретические принципы эффективного самоменеджмента</li> <li>• теории принятия решений</li> <li>• основные законы личности, структуры личности, базовые приемы менеджмента</li> <li>• основные категории и термины в области управления продаж</li> </ul>
		<p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• анализировать происходящие вокруг события</li> <li>• давать оценку происходящим вокруг событиям</li> <li>• выработать системный подход к профессиональной работе с окружающими людьми</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• сформировать команду, организовать процесс продаж на предприятии в зависимости от условий внешней среды</li> <li>• понимать и оценивать с научно-аналитических позиций процессы, происходящие в организации для организации продаж фирмы</li> </ul>
		<p>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методами сравнений организаций и принятия решений в зависимости от конкретной ситуации для выстраивания эффективной системы продаж</li> <li>• современными методами продаж с позиции как руководителя, так и сотрудника</li> <li>• способами прогнозирования и моделирования процессов в организации и принятие соответствующих решений в продажной деятельности</li> <li>• владение профессиональным экономическим языком</li> <li>• использование методов анализа внешней среды организации (макроэкономический аспект)</li> </ul>
<p>Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер): Предварительный сбор и анализ информации о деятельности объекта внутреннего контроля;</p> <p>Сбор и анализ информации в ходе проведения</p>	<p>ОПК ОС-1.1</p>	<p>На уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• теории принятия решений</li> <li>• основные законы личности, структуры личности, базовые приемы менеджмента</li> <li>• основные категории и термины в области управления продаж</li> <li>• принципы организации и основные структурные элементы организации, а также способы принятия управленческих решений</li> </ul>



<p>контрольных процедур</p>		<p>в зависимости от типов продаж фирмы</p> <p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• анализировать происходящие вокруг события</li> <li>• давать оценку происходящим вокруг событиям</li> <li>• осознавать и формулировать современные проблемы, стоящие перед организацией, и пути их решения</li> <li>• систематизировать и интерпретировать факты и экономические процессы</li> <li>• понимать и оценивать с научно-аналитических позиций процессы, происходящие на микроуровне</li> </ul> <p>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методами сравнений организаций и принятия решений в зависимости от конкретной ситуации для выстраивания эффективной системы продаж</li> <li>• современными методами продаж с позиции как руководителя, так и сотрудника</li> <li>• способами прогнозирования и моделирования процессов в организации и принятие соответствующих решений в продажной деятельности</li> <li>• владение профессиональным экономическим языком</li> <li>• использование методов анализа внешней среды организации (макроэкономический аспект)</li> </ul>
	ОПК ОС-4.1	<p>На уровне знаний:</p>

<p>Специалист по управлению рисками: Разработка отдельных направлений риск-менеджмента</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• сущность кадрового прогнозирования и планирования</li> <li>• сущность программы организационных изменений и возможность возникновения локального сопротивления</li> <li>• степень и механизмы влияния компонентов производительного процесса на операционную деятельность организации</li> <li>методики внедрения современных концепций организации операционной деятельности</li> </ul>
		<p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• понимать и оценивать с научно-аналитических позиций процессы, происходящие в глобальной экономике в области менеджмента</li> <li>• выявлять потребность организации в изменениях</li> <li>• выделять современные концепции организации операционной деятельности</li> <li>• оценивать методики внедрения современных концепций организации операционной деятельности</li> <li>• использовать нормативные правовые документы по управлению качеством</li> </ul>
		<p>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• применения актуальных управленческих концепций к функционирующей организации</li> <li>• работы с текстами нормативной документации: международными стандартами серии ИСО-9000, законом РФ «О защите прав потребителей»</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• критического анализа процессов, происходящих в мировой экономике</li> </ul>
<p>Специалист в области маркетинга детских товаров: Проведение маркетинговых исследований и маркетингового анализа;</p> <p>Реализация программы разработки новых детских товаров</p>	ПКо ОС-1.1	<p>На уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методы анализа информации для разработка маркетингового решения, связанного с концепцией бренда</li> <li>• разрабатывать и анализировать стратегии маркетинга на основе показателей бухгалтерской отчетности организации</li> <li>• ориентироваться в маркетинговых, семиотических и коммуникативно-психологических законах брэндинга</li> </ul> <p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• навыками самостоятельного сбора и анализа информации для принятия маркетингового решения, связанного с бренд-менеджментом</li> <li>• анализировать маркетинговую среду бренда в нестандартной ситуации</li> <li>• анализировать маркетинговую среду бренда в стандартной ситуации</li> </ul> <p>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проводить анализ предметной области</li> <li>• SPACE-анализа</li> </ul>
<p>Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства:</p> <p>Тактическое управление процессами</p>	ПКо ОС-2.1	<p>На уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• структуру маркетинговых сред, факторы для описания поведения потребителей, схему и некоторые методы для проведения структурного анализа рынка</li> <li>• схему и набор методов для самостоятельного проведения структурного</li> </ul>

<p>планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)</p>		<p>анализа рынка, в т.ч. в ситуации с заданными исходными данными</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• схему и набор методов для самостоятельного проведения структурного анализа рынка, в т.ч. в нестандартной ситуации</li> <li>• методы управления проектами</li> <li>• способы определения области задач, которые могут решаться с использованием современных технологий в области управления проектами</li> <li>• сущность производительного процесса организации</li> <li>• подходы к планированию производительной деятельности организации</li> </ul>
		<p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• организовывать работу со средствами массовой информации</li> <li>• разрабатывать медиапланы</li> <li>• определять необходимый бюджет рекламной кампании</li> <li>• проводить маркетинговые исследования, направленные на оценку эффективности коммуникационной деятельности организации</li> <li>• проводить претесты рекламных сообщений с использованием последних разработок в науке и технике</li> <li>• учитывать временную стоимость денег при оценке стоимости инвестиционного проекта</li> </ul>
		<p>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• владения некоторыми технологиями</li> </ul>

		<p>проведения анализа в конкретной ситуации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ПЭСТ-анализа, SWOT-анализа, анализа рыночных структур в стандартной ситуации</li> <li>• применения современного программного обеспечение в сфере управления проектами</li> <li>• владения методами планирования производительного процесса организации</li> <li>• владения методами анализа подходов к планированию производительного процесса организации</li> </ul>
<p>Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства: Тактическое управление процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)</p>	ПКо ОС-5.2	<p>На уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• основные результаты новейших исследований по проблемам рекламы и рекламной деятельности</li> <li>• основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления рекламной деятельностью</li> <li>• основной набор коммуникативных технологий, направленных на управление имиджем и репутацией</li> <li>• методы изменения условий коммерческих сделок, учета инфляции при инвестициях</li> <li>• методы планирования погашения финансовой задолженности</li> </ul> <p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• учитывать временную стоимость денег при оценке стоимости инвестиционного проекта</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• оценивать влияние субъективных факторов на стоимость инвестиционного проекта</li> <li>• учитывать совокупное влияние множества факторов на стоимость инвестиционного проекта</li> <li>• изменять условия коммерческих сделок</li> <li>• применять методы анализа конкурентоспособности предприятия</li> <li>• формировать устойчивое конкурентное преимущество для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности фирмы</li> <li>• применять теорию потребительской ценности товара для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности предприятия</li> </ul> <p>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• планирования работ и ресурсов, координации и распределения обязанностей персонала, навыками контроля за исполнением проекта</li> <li>• инструментария маркетинговых коммуникаций</li> <li>• оценки эффективности различных элементов маркетинговых коммуникации</li> <li>• расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов</li> <li>• анализа конкурентоспособности предприятия</li> </ul>
--	--	--

В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: опрос.
- при проведении занятий практической подготовки: диспут (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ)).
- при проведении контактной самостоятельной работы: решение практических задач.

Промежуточная аттестация проводится в форме: письменного экзамена (в форме ответов на открытые вопросы по различным аспектам управленческой деятельности в устной форме).

### **Основная литература:**

1. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для среднего профессионального образования. Москва: Издательство Юрайт, 2020. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452585>
2. Мардас, А. Н. Теория организации: учебное пособие для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2020. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452089>
3. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015. URL: <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>
4. Гапоненко, А.Л. и др. Менеджмент: учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрайт, 2019. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/book/menedzhment-432046>