

Утверждено приказом ГОУ ВПО ДонГУУ от 23.08.2016г. №675

ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОГО  
АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

 Л.Н. Костина

                    , 2017 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### «Менеджмент»

Направление подготовки	38.03.01 «Экономика»
Профиль	«Финансы и кредит», «Государственные и муниципальные финансы», «Экономика предприятий», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Банковское дело»

Донецк  
2017


Рабочая программа учебной дисциплины «Менеджмент» для студентов 2 курса образовательного уровня «бакалавр» направления подготовки 38.03.01 «Экономика» (профили «Финансы и кредит», «Государственные и муниципальные финансы», «Экономика предприятий», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Банковское дело») очной и заочной форм обучения

Автор(ы), разработчик(и): доцент, к.гос.упр., Д.В. Колесников

Программа рассмотрена на заседании ПМК кафедры «Государственное и муниципальное управление»

Протокол заседания ПМК от 08.06.2017 г. № 11

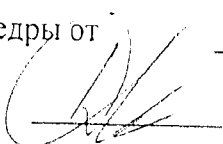
Председатель ПМК

 Е.А. Иванина

Программа рассмотрена на заседании кафедры теории управления и государственного администрирования

Протокол заседания кафедры от 09.06.2017 г. № 12

Заведующий кафедрой

 Д. В. Колесников

## 1. Цель освоения дисциплины и планируемые результаты обучения по дисциплине (соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы)

*Целями освоения дисциплины* являются: формирование у будущих менеджеров современного управленческого мышления и системы специальных знаний и умений в области менеджмента, формирование понимания концептуальных основ системного управления организациями; получения ими систематических знаний о технике и технологиях, используемых в управлении; формирование самостоятельного экономического мышления.

*Учебные задачи* дисциплины:

- ознакомить студентов с сущностью науки и практики менеджмента;
- ознакомить с историей развития управленческой мысли, отечественным и зарубежным опытом в развитии менеджмента;
- раскрыть законы, принципы и функции менеджмента;
- помочь усвоить системный подход к рассмотрению организации;
- сформировать умения анализа внутренней и внешней среды организации;
- ознакомить с формами и методами обеспечения эффективности управления;
- ознакомить с видами, формами и процессом коммуникаций в организации и основами информационного обеспечения процесса управления;
- ознакомить с факторами, влияющими на эффективность принятия управленческих решений;
- привить понимание этики и ответственности в менеджменте;
- сформировать навыки выбора эффективного стиля руководства и лидерства.

В результате изучения дисциплины студент должен *знать*:

- основные этапы и тенденции развития менеджмента;
- законы, принципы и методы менеджмента;
- роли, функции и задачи современного руководителя;
- принципы целеполагания, виды и методы планирования;
- сущность организационной деятельности и ее место в системе управления; основы структурирования организации;
- основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;
- виды управленческих решений и методы их принятия;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами.

*уметь*:

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности менеджера;
- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;
- диагностировать этические проблемы и применять основные модели принятия этических управленческих решений;
- организовывать свою деятельность и управлять своим временем.

*владеть:*

- методами реализации основных управленческих функций;
- методами принятия и технологиями реализации управленческих решений;
- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;
- современными методами управления человеческими ресурсами;
- навыками деловых коммуникаций;
- навыками разработки планов развития организации;
- навыками разрешения конфликтов с позиции социальной ответственности.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

Код соответствующей компетенции по ГОС	Наименование компетенций	Результат освоения (знать, уметь, владеть)
ОК-6	Способность осознавать социальную значимость своей будущей профессии, обладание высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности, обеспечивать высокое качество выполняемых работ	<p><b>1. Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные этапы и тенденции развития менеджмента;</li> <li>- законы, принципы и методы менеджмента;</li> <li>- роли, функции и задачи современного руководителя;</li> <li>- принципы целеполагания, виды и методы планирования;</li> <li>- сущность организационной деятельности и ее место в системе управления; основы структурирования организации;</li> <li>- основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;</li> <li>- виды управленческих решений и методы их принятия;</li> <li>- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами.</li> </ul> <p><b>2. Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией</li> </ul>
ОПК-2	Готовность работать в коллективе в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, историческое наследие государства	
ОПК-4	Готовность самостоятельно принимать профессиональные решения на основе использования законодательных и нормативных актов, знания теории и практики	
ОПК-9	Способность принимать организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность	

ПК-1	Способность собирать и анализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов	профессиональных функций: – организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; – анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
ПК-11	Способность под контролем осуществлять стратегическое, тактическое и оперативное планирование и прогнозирование финансово-экономических показателей деятельности предприятий, учреждений, организаций различных организационно-правовых форм, включая органы государственной власти и местного самоуправления	– использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности менеджера; – разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации; – диагностировать этические проблемы и применять основные модели принятия этических управленческих решений; – организовывать свою деятельность и управлять своим временем. <b>3. Владеть:</b> – методами реализации основных управленческих функций; – методами принятия и технологиями реализации управленческих решений; – современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; – современными методами управления человеческими ресурсами; – навыками деловых коммуникаций; – навыками разработки планов развития организации; – навыками разрешения конфликтов с позиции социальной ответственности.

**2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы**  
Дисциплина «Менеджмента» относится к базовой части профессионального цикла (Б2.Б7) учебного плана по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» (профиль «Экономика предприятия»).

**2.1. Требования к предварительной подготовке обучающегося:**

Курс концептуально и содержательно связан с рядом социально-гуманитарных, общепрофессиональных и специальных дисциплин. Информационно-методологическая основа курса закладывается в основном при изучении таких дисциплин, как: «Экономическая теория», «Правоведение», «Философия» и др. - которые формируют у студентов понимание базисных понятий и категорий, важных для успешного основания организационной теории: общество, социальная группа, культура, макро- и микроэкономическое окружение, система и др., а также ряд учебно-интеллектуальных навыков, связанных с анализом социальных и экономических объектов и явлений.

**2.2. Дисциплины и/или практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:**

Дисциплины учебного плана, освоение которых базируется на результатах обучения (званиях, умениях, навыках), полученных при изучении дисциплины: «Стратегия предприятия», «Экономика и организация малого бизнеса», «Маркетинг».

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

	Кредиты ECTS (зачетные единицы)	Всего часов		Форма обучения (вносятся данные по реализуемым формам)	
		О	З	Очная	Заочная
				Семестр №4	Семестр №4
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>4</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>Количество часов на вид работы:</b>	
<b>Виды учебной работы, из них:</b>					
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>				<b>54</b>	<b>6</b>
<b>В том числе:</b>					
Лекции				18	4
Семинарские занятия / Практические занятия				36	2
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>				<b>90</b>	<b>138</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>					
<b>В том числе:</b>					
зачет /экзамен				экзамен	экзамен

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

**4.1. Разделы (темы) дисциплины с указанием отведенного на них количества**

академических часов и видов учебных занятий

Наименование раздела, темы дисциплины	Виды учебной работы (бюджет времени) (вносятся данные по реализуемым формам)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Раздел I. Сущность, эволюция и законы менеджмента. Процесс управления организацией</b>										
Тема 1.1. Менеджмент как научная дисциплина. Сущность и основные категории менеджмента. История развития теории и практики менеджмента	2		4	12	18				18	18
Тема 1.2. Законы, принципы и методы менеджмента	2		4	12	18	2			16	18
Тема 1.3. Понятие организации, ее признаки и характеристики. Внутренняя среда организации	2		4	12	18			1	17	18
Тема 1.4. Внешняя среда организации	2		4	12	18				18	18
<b>Итого по разделу I.</b>	<b>8</b>		<b>16</b>	<b>48</b>	<b>72</b>	<b>2</b>		<b>1</b>	<b>69</b>	<b>72</b>
<b>Раздел II. Общие функции менеджмента. Эффективность менеджмента как результат сочетания удачного руководства и системы коммуникаций</b>										
Тема 2.1. Понятие и структура функций управления.	2		4	9	15	1			14	15
Тема 2.2. Планирование как функция менеджмента. Организация как функция менеджмента	2		4	8	14				14	14
Тема 2.3. Мотивация как функция менеджмента. Контроль как функция менеджмента	2		4	8	14				14	14
Тема 2.4. Коммуникации в управлении. Принятие управленческих решений	2		4	9	15	1			14	15
Тема 2.5. Руководство и лидерство. Управление	2		4	8	14			1	13	14

Наименование раздела, темы дисциплины	Виды учебной работы (бюджет времени) (вносятся данные по реализуемым формам)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
конфликтами в организации										
<b>Итого по разделу II.</b>	<b>10</b>		<b>20</b>	<b>42</b>	<b>72</b>	<b>2</b>		<b>1</b>	<b>69</b>	<b>72</b>
<b>Всего за семестр:</b>	<b>18</b>		<b>36</b>	<b>90</b>	<b>144</b>	<b>4</b>		<b>2</b>	<b>138</b>	<b>144</b>

#### 4.2. Содержание разделов дисциплины:

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
<b>Раздел I. Сущность, эволюция и законы менеджмента. Процесс управления организацией</b>				
<b>Тема 1.1.</b> Менеджмент как научная дисциплина. Сущность и основные категории менеджмента История развития теории и практики менеджмента. История развития теории и практики менеджмента	1. Сущность и роль менеджмента и деятельности управленца. 2. Исходные понятия общей теории управления и их связь с менеджментом. 3. Структура и содержание дисциплины «Менеджмент». Логическая связь менеджмента с другими дисциплинами. 4. Школа научного управления. "Классическая школа" или административное управление. Школа "человеческих отношений" и поведенческие науки. 5. Наука управления или количественный подход. Системный и ситуационный подходы к управлению.	<b>Семинарское занятие 1.1.</b> 1. Раскройте факторы, подтверждающие что менеджмент является наукой. 2. На какие уровни распределяются менеджеры? 3. Какой признак лежит в основе выделения уровней управления?	<b>4</b>	<b>-</b>
<b>Тема 1.2.</b> Законы, принципы и методы менеджмента.	1. Законы и закономерности менеджмента. Понятие и эволюция принципов менеджмента. 2. Состав и содержание общих принципов менеджмента. 3. Развитие теории и практики менеджмента. Современные	<b>Семинарское занятие 1.2.</b> 1. Чем отличаются законы, закономерности и принципы менеджмента? 2. Раскройте действие законов менеджмента в практике менеджеров.	<b>4</b>	<b>-</b>



Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
	тенденции развития менеджмента.	3. Как связаны законы менеджмента принципам менеджмента. 4. Какая существует взаимосвязь между законами единства целей и законами распределения труда? Приведите примеры. 5. Назовите основные положения школы научного управления. В чем их особенности? 6. Какие функции во многом формируют процесс управления? Какая зависимость между отдельными функциями управления? 7. Какие изменения в развитии экономики вызвали необходимость появления новой управленческой парадигмы?		
<b>Тема 1.3.</b> Понятие организации, ее признаки и характеристики. Внутренняя среда организации	1..Понятие организации и ее признаки. 2. Эволюция социально-экономических организаций. 3. Необходимость системного рассмотрения организаций. Классификация систем и разновидности организаций. Организация как открытая динамическая систем. 4. Внутренняя среда организации как модель внутренних социотехнических подсистем. 5. Цели и структура организации. Технологии и персонал.	<b>Семинарское занятие 1.3.</b> 1. В чем сущность и различия механистического и системного подходов к управлению? 2. Какой должна быть деятельность менеджера, чтобы обеспечить эффективную работу организации? 3. Основные требования к формулировке целей. 4. Виды целей: миссия, общие цели организации, цели подразделений. Цели и задачи. 5. Как и какие ресурсы используются различными организациями? Покажите на примере. 6. Объясните, почему разработка целей является мощным средством координации со стороны руководства? 7. Какая из внутренних переменных - цели, технология или люди - наиболее важна? 8. Структуры организации, горизонтальное и вертикальное разделение труда.	<b>4</b>	<b>1</b>
Тема 1.4.	1. Концепция внешней среды	<b>Семинарское занятие 1.4.</b>	<b>4</b>	

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
Внешняя среда организации	<p>организации.</p> <p>2. Общие характеристики внешней среды.</p> <p>3. Организация как элемент внешней среды.</p>	<p>1. Что такое внешняя среда организации?</p> <p>2. В чем отличие факторов прямого действия от факторов непрямого действия?</p> <p>3. Перечислите факторы прямого воздействия на организацию.</p> <p>4. Методы исследования внешней среды организации</p>		
<b>Раздел II. Общие функции менеджмента. Эффективность менеджмента как результат сочетания удачного руководства и системы коммуникаций</b>				
<b>Тема 2.1.</b> Понятие и структура функций управления.	<p>1. Понятие и содержание функций управления. Структура функций управления.</p> <p>2. Классификация функций управления.</p> <p>3. Общие функции управления.</p> <p>4. Конкретные функции управления.</p>	<b>Семинарское занятие 2.1.</b> <p>1. Охарактеризуйте взаимосвязь функций управления с функциями объекта управления.</p> <p>2. Дайте характеристику структуры функций управления.</p> <p>3. Дайте характеристику функциональной организации управления.</p> <p>4. Дайте характеристику общей, целевой и обеспечивающей функциям управления.</p> <p>5. Раскройте содержание системы функций управления.</p> <p>6. Раскройте понятие функционального управления.</p>	4	-
<b>Тема 2.2.</b> Планирование как функция менеджмента. Организация как функция менеджмента	<p>1. Сущность и содержание функции планирования.</p> <p>2. Виды внутрифирменного планирования и их взаимосвязь.</p> <p>3. Система планов предприятия. Организация процесса планирования.</p> <p>4. Установление формальных отношений между членами организации. Делегирование полномочий.</p> <p>5. Сущность организационной деятельности и ее место в системе управления. Структурирование организации.</p>	<b>Семинарское занятие 2.2.</b> <p>1. Раскройте сущность понятий: стратегия, план, стратегическое планирование.</p> <p>2. Что такое миссия организации?</p> <p>3. Какие функции выполняет миссия организации?</p> <p>4. Назовите этапы процесса стратегического планирования.</p> <p>5. Раскройте сущность SWOT-анализа.</p> <p>6. Рассмотрите «организационный цикл» Клода Бернара. Как Вы считаете, почему выполнение каждого из условий этого цикла требует функции организации?</p> <p>7. Охарактеризуйте преимущества и недостатки специализации труда. Почему</p>	4	-

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
		<p>чрезмерная специализация снижает эффективность деятельности организации? Объясните на примерах.</p> <p>8. Какой масштаб контроля, по вашему мнению, является более эффективным - широкий или узкий? Обоснуйте свой ответ.</p> <p>9. Объясните термины «долга», «ответственность», «права». Каким образом эти сроки составляют сущность полномочий? Назовите полномочия студента.</p>		
<p><b>Тема 2.3.</b> Мотивация как функция менеджмента. Контроль как функция менеджмента</p>	<p>1. Значение роли человека в управлении организацией. 2. Цели и принципы функции стимулирования. 3. Теории и модели мотивации человеческой деятельности. 4. Сущность и назначение функции контроля. Процесс и принципы контроля. 5. Организация и осуществление процесса контроля.</p>	<p><b>Семинарское занятие 2.3.</b></p> <p>1. Раскройте понятие "мотив", "стимул", "мотивация". В чем различие между внешней и внутренней мотивацией? 2. Какое значение первичных теорий мотивации труда? 3. Почему теория потребностей А. Маслоу называется иерархической? В чем заключается критика этой теории? В каких случаях, по вашему мнению, положения теории потребностей Маслоу применимы на практике? 4. Какие практические рекомендации вы могли бы дать менеджерам после изучения двухфакторной теории Ф.Херцберга? 5. Почему теория МакКлелланда не получила полного эмпирического подтверждения? 6. Какие выводы можно сделать из теории справедливости для использования в практике управления? 7. Как применить теорию ожиданий на практике? 8. Раскройте сущность контроля как функции управления. 9. Дайте описание контроля в разрезе его классификационных признаков. 10. Опишите логику процесса осуществления контроля в</p>	4	-

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
		организации. 11. Методические приемы как инструмент информационного обеспечения контроля. 12. Организация и планирование процесса контроля.		
<b>Тема 2.4.</b> Коммуникации в управлении. Принятие управленческих решений	1. Понятие информации, ее роль, структура, состав, содержание. Общая схема циркуляции информации в системе управления. 2. Содержание и структура коммуникаций. Процесс коммуникаций. Коммуникационные сети. Эффективность коммуникаций. 3. Природа процесса принятия решений. Разновидность управленческих решений. 4. Личные качества менеджера как факторы, влияющие на процесс принятия решений. Факторы, которые определяют процесс принятия решений. 5. Границы и критерии принятия управленческих решений. Процесс принятия решений.	<b>Семинарское занятие 2.4.</b> 1. Охарактеризуйте процесс преобразования данных в информацию. 2. Назовите виды коммуникаций в организации и попробуйте самостоятельно определить области их использования. 3. Какую роль играет руководитель в обеспечении эффективности коммуникации? В чем она состоит? 4. Охарактеризуйте стили межличностных коммуникаций. 5. Охарактеризуйте структуру процесса принятия решения. Какие этапы принятия решения? В чем смысл и логика их последовательности? 6. Какие методы применяются для принятия решений? Чем руководствуются, выбирая их? 7. Какие решения принимает хозяйственная организация в разных рыночных ситуациях? На основании чего делается выбор? 8. Соотношение цели и ресурсов организации в принятии решений? Приведите примеры.	4	-
<b>Тема 2.5.</b> Руководство и лидерство. Управление конфликтами в организации	1. Человек - главный элемент организации. Власть как элемент воздействия. 2. Руководство и лидерство в системе управления. 3. Сущность понятия «коллектив», его функции. 4. Виды внутриорганизационных конфликтов. Формы производственных конфликтов. 5. Конфликт как процесс. Стратегия преодоления	<b>Семинарское занятие 2.5.</b> 1. Назовите и раскройте важнейшие теории в области руководства. 2. Что известно об исследовании стиля руководителя и двумерной модели его поведения? 3. В чем заключается содержание понятия "Управленческая решетка" Р.Блейк и Д. Мутона?	4	1

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
	конфликтов.	<p>4. Определите соответствующий стиль руководства по ситуативной модели П.Херсли и К.Бланшара.</p> <p>5. Раскройте смысл моделей техники руководства, применяемых руководителем (постановка целей и распределение времени).</p> <p>6. Каковы основные причины неэффективного использования рабочего времени руководителем?</p> <p>7. Раскройте содержание понятия «конфликт».</p> <p>8. Назовите виды конфликтов, дайте их характеристику.</p> <p>9. Какие причины приводят к возникновению внутриличностных конфликтов?</p> <p>10. Назовите этапы процесса развития конфликтной ситуации.</p> <p>11. Раскройте структурные методы разрешения конфликтов.</p>		

## 5. Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

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

*Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине находится в стадии разработки*

1. Основы менеджменту: практикум (для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання) / Уклад. В.В. Павлюк, Д.В. Щербіна, Т.О. Колесникова, В.В. Лебедева – Донецьк: ДонДУУ, 2011. – 109 с.

2. Методичні рекомендації до організації самостійної роботи студентів з дисципліни «Менеджмент» для студентів галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» професійного спрямування «Менеджмент організацій і адміністрування» денної та заочної форм навчання / Уклад. Т.О. Колесникова, В.В. Лебедева – Донецьк: ДонДУУ, 2013. – 109 с.

### 5.2. Перечень основной учебной литературы

1. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
2. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ.: Уч. пособ. / Друкер П.Ф. - М: Изд. дом "Вильямс", 2009. - 400с.

3. Мартыненко М.М. Основы менеджмента: Учебник. – К.: Каравелла, 2005. – 496 с.
4. Менеджмент: Учеб. пособие / Рук. авт. кол.: В.Г. Льюшенко и Г.К. Губерная. – 3-е изд., стер. – Донецк: ДонГУУ, 2008. – 439 с.
5. Мескон, М. Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2009. - 672 с.

### 5.3. Перечень дополнительной литературы

1. Аверченков В.И., Ерохин В.В. Системы организационного управления: учеб. пособие / Аверченков В.И., Ерохин В.В. – М.: ФЛИНТА, 2011. - 208 с.
2. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управление рисками: Учебное пособие / Балдин К.В., Воробьев С.Н. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 511 с.
3. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Теория менеджмента: Учебник для бакалавров / Блинов А.О., Угрюмова Н.В. – М.: Дашков и К, 2014. - 304 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2008. – 296с.
5. Дафт Р.Л. Теория организации: Учебник / Дафт Р.Л. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 735 с.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебник. – М.: КноРус, 2013.- 208 с.
7. Кузнецов Б.Т., Кузнецов А.Б. Инновационный менеджмент: учебное пособие / Кузнецов Б.Т., Кузнецов А.Б. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 364 с.
8. Менеджмент: навчальний посібник. У 2 т. / кер. авт. кол.: С.Ф. Поважний. – 3-те вид., перероб. та доп. – Донецьк: ДонДУУ, 2012.
9. Райченко А.В. Общий менеджмент: Учебник. – М.: ИНРА-М, 2005. – 384 с.
10. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – Київ: Академвидав, 2003. – 463 с.
11. Улла Дик. Эффективная коммуникация. Приемы и навыки. / Пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. – 188 с.
12. Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмкина – М.: Юнити-Дана, 2012. - 563 с.
13. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2008.
14. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. - М.: Высш. шк., 2010. - 304 с.

### 6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. <http://ecsocman.hse.ru/> - Федеральный образовательный портал ЭСМ (экономика, социология, менеджмент).
2. <http://www.aup.ru/> - административно-управленческий портал.
3. <http://elibrary.ru/defaultx.asp> - научная электронная библиотека.
4. <https://socionet.ru/> - Информационное пространство по общественным наукам (СОЦИОНЕТ).
5. <http://www.rsl.ru/> - Российская государственная библиотека (официальный сайт).
6. <http://www.inion.ru/> – Институт научной информации по общественным наукам.
7. <http://www.nes.ru/> - Российская экономическая школа (публикации).

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

#### 7.1. Перечень информационных технологий (при необходимости)

– использование электронных презентаций, электронного курса лекций, графических объектов;

– организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, скайпа, при проверке домашних заданий и консультировании.

### 7.2. Перечень программного обеспечения (при необходимости)

Для проведения семинарских и лекционных занятий используется программное обеспечение MS OFFICE: PowerPoint, Word, Excel.

### 7.3. Перечень информационных справочных систем (при необходимости)

1. Информационная система – Википедия - <https://ru.wikipedia.org/wiki/>
2. База данных «Геоинформационное обеспечение рационального использования <http://www.rels.obninsk.com>. – Информационно-аналитический сайт по проблемам муниципальной экономики и управления муниципальным хозяйством.
3. Справочная правовая система «Гарант» (<http://www.garant.ru>).
4. Справочная правовая система «Кодекс» (<http://www.kodeks.ru>).
5. Справочная правовая система «КонсультантПлюс» ([www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)).
6. Официальный сайт администрации г. Донецка (<http://gorod-donetsk.com/>).

## 8. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

### 8.1. Виды промежуточной аттестации.

Аттестация студентов по дисциплине проводится в виде текущего контроля знаний, курсовой работы и итогового контроля (экзамена).

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний и умений), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме устного опроса (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (ответы на вопросы, тестовые задания), включая задания для самостоятельной работы (написание рефератов, докладов, выполнения заданий по самостоятельной работе в рамках изучаемой тематики).

Промежуточная аттестация в форме зачета позволяет оценить уровень сформированности компетенций в целом по дисциплине и осуществляется в виде итоговой контрольной работы.

### 8.2. Показатели и критерии оценки результатов освоения дисциплины.

Средним баллом за дисциплину является средний балл за текущую учебную деятельность.

Механизм конвертации результатов изучения студентом дисциплины в оценки по традиционной (государственной) шкале и шкале ECTS представлен в таблице.

Средний балл по дисциплине	Отношение полученного студентом среднего балла по дисциплине к максимально возможной величине этого показателя	Оценка по государственной шкале	Оценка по шкале ECTS	Определение
4,5 – 5,0	90% – 100%	5	A	отлично – отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
4,0 – 4,49	80% – 89%	4	B	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством

				ошибок (до 10%)
3,75 – 3,99	75% – 79%	4	C	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
3,25 – 3,74	65% – 74%	3	D	удовлетворительно – неплохо, но со значительным количеством недостатков
3,0 – 3,24	60% – 64%	3	E	достаточно – выполнение удовлетворяет минимальные критерии
до 3,0	35% – 59%	2	FX	неудовлетворительно с возможностью повторной сдачи
	0 – 34%	2	F	неудовлетворительно – надо поработать над тем, как получить положительную оценку

### 8.3. Критерии оценки работы студента.

При усвоении каждой темы за текущую учебную деятельность студента выставляются оценки по 4-балльной (государственной) шкале. Оценка за каждое задание в процессе текущей учебной деятельности определяется на основе процентного отношения операций, правильно выполненных студентом во время выполнения задания:

- 90-100% – «5»,
- 75-89% – «4»,
- 60-74% – «3»,
- менее 60% – «2».

Если на занятии студент выполняет несколько заданий, оценка за каждое задание выставляется отдельно.

**8.3.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы)**

#### Темы рефератов:

1. Рыночный механизм: определение и содержание объектов рыночного самоуправления.
2. Государственное управление в рыночной экономике: сущность, объекты и содержание.
3. Выбор оптимального соотношения объектов рыночного самоуправления и государственного управления в обеспечении эффективного развития экономики.
4. Анализ этапов жизненного цикла товара и современные подходы к его рыночной оценке.
5. Проблемы развития менеджмента в постсоветских странах: оценка и перспективы решения.
6. Реализация требований законов и закономерностей менеджмента в практике отечественного управления.
7. Влияние факторов общественного развития на формирование исторических этапов эволюции менеджмента.
8. Оценка подходов к решению проблем управления на различных исторических этапах развития отечественного менеджмента.
9. Зарубежные модели менеджмента и обоснование целесообразности использования элементов в отечественной практике.



10. Применение общих принципов механистического подхода в управлении современной организацией.
11. Влияние классических и бихевиористических теорий менеджмента на формирование современной системы управления организацией.
12. Сущность ситуационной концепции и целесообразность использования ее положений в практике управления.
13. Становление и развитие отечественной науки и практики менеджмента и влияние их особенностей на управленческую деятельность.
14. как открытая социально-экономическая система: исследование системных компонентов и элементов.
15. Формальные организации и неформальные группы: механизм образования и особенности управления.
16. Сущность концепции организационного развития и использования ее положений в практике отечественного управления.
17. Составляющие внешней среды организации и оценка их влияния на реализацию стратегических целей.
18. Внутренняя среда организации как базовый фактор осуществления эффективной деятельности: пути совершенствования.
19. анализа внешней среды организации в стратегическом управлении.
20. Анализ и оценка соответствия изменениям внутренней и внешней среды организации.
21. Функции управления: состав, содержание, признаки выделения, механизм реализации.
22. Определение миссии организации и ее первичная реализация на этапе формирования организационной структуры.
23. Роль и сущность стратегического планирования в системе управления современной организацией.
24. Сферы эффективного применения методов прогнозирования основных параметров деятельности организации.
25. Методы оценки стратегических альтернатив и выбора стратегии современной организации.
26. Оперативно-тактические планы и бюджеты как инструменты реализации стратегических планов и программ.
27. Обоснование целесообразности использования элементов концепции управления по целям в практике менеджмента.
28. Обоснование эффективных сфер применения основных типов организационных структур управления.
29. Современные тенденции и принципы формирования структур управления организацией.
30. Особенности использования централизованных и децентрализованных организационных структур в управлении современной организацией.
31. Основания применения матричной структуры управления организацией и условия ее эффективного функционирования.
32. Оценка эффективности организационной структуры управления организацией.
33. Исследование основных причин организационных изменений на отечественных предприятиях и обоснование содержания основных этапов процесса их проведения.
34. Определение основных методов согласования процессов планирования и контроля: бюджеты и управление по целям.
35. Сущность концепции управления через мотивацию и использование ее положений в практике отечественного менеджмента.
36. Сравнительная характеристика основных теорий мотивации и особенности их реализации в практике отечественного управления.

37. Система методов морального стимулирования персонала организации и основные подходы к ее эффективному построению.
38. Анализ, оценка и основные формы материального стимулирования персонала организации.
39. Сущность и содержание контроля в управлении и его место в обеспечении эффективного функционирования организации.
40. Влияние контроля на поведение системы и основные направления повышения его эффективности.
41. Сущность концепции контроллинга и использования ее положений в практике управления.
42. Особенности и содержание методологии принятия коллективных решений.
43. Современные методы принятия решений и их адаптация к управленческому процессу в организации.
44. Выявление уровня и определения средств предотвращения в управленческих решениях.
45. Моделирование процесса поэтапной реализации управленческого решения в организациях.
46. Анализ и оценка эффективности системы принятия решений и основные направления ее оптимизации.
47. Особенности принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
48. Последовательность выполнения управленческого решения и критерии оценки его эффективности.
49. Оценка эффективности применения индивидуального или группового принятия управленческих решений с учетом ситуационных факторов.
50. Определение проблем в коммуникационных системах организации и основные направления их решения.
51. Обеспечение эффективности обмена информацией в организации и поиск методов ее повышения.
52. Организация деятельности руководителя и влияние стиля руководства на результаты работы организации.
53. Профессиональные качества руководителя и оценка эффективности их реализации в управлении современной организацией.
54. Выявление и использование резервов повышения эффективности и качества управленческой деятельности.
55. Совершенствование методов и системы оценки управленческих кадров.
56. Методика формирования и реализация карьерной стратегии менеджера.
57. Организационные резервы повышения эффективности труда руководителя.
58. Место и роль делегирования полномочий в деятельности руководителя и направления повышения его эффективности.
59. Делегирование полномочий как инструмент рационального построения управленческой деятельности.
60. Система управления персоналом и основные направления ее совершенствования.
61. Методы управления человеческими ресурсами организации и основные направления их совершенствования.
62. Методы и средства изучения личности при подборе и расстановке управленческих кадров организации.
63. Анализ кадрового обеспечения системы управления и основные направления его совершенствования.
64. Содержание и составляющие управления социально-психологическим климатом в трудовом коллективе.
65. Управление персоналом и функции кадровых служб в организациях.

66. Типология и функции конфликтов и методы их решения.

67. Предупреждение и разрешение конфликтов как инструмент предотвращения экономических, социальных и психологических потерь в пределах организациях.

68. Эффективность менеджмента организации и способы ее оценки.

69. Основные составляющие эффективного управления деятельностью организации.

70. Комплексное применение методов экономического анализа в управлении современной организацией.

71. Формирование и развитие организационной культуры как фактора эффективного управления в организации.

72. Повышение социальной ответственности и профессиональная этика в современном менеджменте.

### Показатели и критерии оценки реферата:

Показатели оценки	Критерии оценки	Баллы (max)
1. Новизна текста	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.	20
2. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану курсовой работы; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.	30
3. Обоснованность выбора источников	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).	20
4. Соблюдение требований к оформлению	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев.	20
5. Грамотность	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.	10

Шкала оценок курсовой работы:

80 – 100 баллов – оценка «отлично»;

60 – 79 баллов – оценка «хорошо»;

30 – 59 баллов – оценка «удовлетворительно»;

0 – 29 баллов – оценка «неудовлетворительно».

**Вопросы и задания для самостоятельного изучения и семинарских занятий:**

**Раздел I. Сущность, эволюция и законы менеджмента. Процесс управления организацией**

### Тема 1.1. Менеджмент как научная дисциплина. Сущность и основные категории менеджмента. История развития менеджмента.

1. Сущность и роль менеджмента и деятельности управленца.
2. Исходные понятия общей теории управления и их связь с менеджментом.
3. Структура и содержание дисциплины «Менеджмент».
4. Логическая связь менеджмента с другими дисциплинами.
5. Школа научного управления. "Классическая школа" или административное управление. Школа "человеческих отношений" и поведенческие науки.
6. Наука управления или количественный подход. Системный и ситуационный подходы к управлению.

Вопросы для обсуждения:

1. Раскройте факторы, подтверждающие что менеджмент является наукой.
2. На какие уровни распределяются менеджеры?
3. Какой признак лежит в основе выделения уровней управления?

Контрольные вопросы:

1. Какие признаки определяют управление как науку?
2. В чем проявляется искусство управления?
3. Почему необходимо управление?
4. Приведите примеры, подтверждающие «правильность» общего понятия управления.
5. Назовите признаки объекта и субъекта управления.
6. Раскройте сущность отношений управления.
7. Назовите дисциплины, относящиеся к профессии менеджера.
8. Раскройте сущность понятия «менеджмент».
9. Какими свойствами обладает субъект менеджмента?
10. Что относится к общим и личным качеств менеджера?
11. Что относится к функциональной сферы менеджмента? Почему важно изучать истории развития теории и практики управления?
12. Какую страну называют родиной менеджмента и почему?
13. Ф.Тейлор и его школа научного управления. Каковы причины ее возникновения? Осветите основные положения и особенности школы научного управления.
15. Перечислите принципы управления А.Файоля и покажите их взаимосвязь.
16. М.Эмерсон и его двенадцать принципов производительности. Что нового внесли они в науку управления?
17. Охарактеризуйте принципы построения формальной организации.
18. Как раскрываются М.Вебером проблемы лидерства и структуры власти в организации?
19. Что принципиально нового внесла в науку система взглядов на управление Э.Мейо, основанная на доктрине человеческих отношений?
20. Новые течения в теории и практике менеджмента: охарактеризуйте причины их появления и раскройте содержание.

Литература: [13 18,19]

### Тема 1.2. Законы, принципы и методы менеджмента.

1. Законы и закономерности менеджмента. Понятие и эволюция принципов менеджмента.
2. Состав и содержание общих принципов менеджмента.

3. Развитие теории и практики менеджмента. Современные тенденции развития менеджмента.

Вопросы для обсуждения:

1. Чем отличаются законы, закономерности и принципы менеджмента?
2. Раскройте действие законов менеджмента в практике менеджеров.
3. Как связаны законы менеджмента с принципами менеджмента.
4. Какая существует взаимосвязь между законами единства целей и законами распределения труда? Приведите примеры.
5. Назовите основные положения школы научного управления. В чем их особенности?
6. Какие функции во многом формируют процесс управления? Какая зависимость между отдельными функциями управления?
7. Какие изменения в развитии экономики вызвали необходимость появления новой управленческой парадигмы?

Контрольные вопросы:

1. Как можно классифицировать принципы управления? Их различия.
2. Объясните понятие «принципы управления».
3. Перечислите требования, предъявляемые к общим принципам управления.
4. Какова суть принципа целое состояние?
5. Дайте определение роли субъекта и объекта управления.
6. Что такое потребность? В чем связь между потребностями, интересами и целями?
7. Какие теории потребностей Вы знаете?
8. Предоставьте характеристику потребностей по А. Маслоу.
9. Что такое иерархичность? Приведите примеры ее проявления.
10. Приведите примеры проявления принципа взаимозависимости.
11. Дайте определение понятию «потенциал организации».
12. Как «потенциал» организации изменяется под воздействием факторов внешней среды?

Литература: [8, 13, 19, 21]

**Тема 1.3. Понятие организации, ее признаки и характеристики. Внутренняя среда организации.**

1. Понятие организации и ее признаки.
2. Эволюция социально-экономических организаций.
3. Необходимость системного рассмотрения организаций. Классификация систем и разновидности организаций. Организация как открытая динамическая систем.
4. Внутренняя среда организации как модель внутренних социотехнических подсистем.
5. Цели и структура организации. Технологии и персонал.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем сущность и различия механистического и системного подходов к управлению?
2. Какой должна быть деятельность менеджера, чтобы обеспечить эффективную работу организации?
3. Основные требования к формулировке целей.

4. Виды целей: миссия, общие цели организации, цели подразделений. Цели и задачи.
5. Как и какие ресурсы используются различными организациями? Покажите на примере.
6. Объясните, почему разработка целей является мощным средством координации со стороны руководства?
7. Какая из внутренних переменных - цели, технология или люди - наиболее важна?
8. Структуры организации, горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Контрольные вопросы:

1. Определите понятие "организация".
2. Раскройте содержание понятия "объект управления" и основные параметры организации.
3. Какая типология организаций и различные подходы к их классификации?
4. Делегирование полномочий - основа взаимосвязи между уровнями управления предприятием. Виды полномочий.
5. Принципы и методы организации производственного процесса.
6. Свойства личности и влияние среды на поведение сотрудников в организации.
7. В чем заключается взаимосвязь различных подходов к выделению внутренних переменных - модель «Алмаз» Р. Ливиттом, модель 7-S консалтинговой компании «МакКинси». На каком из вариантов остановились бы вы, если бы было необходимо проанализировать внутреннюю среду организации, выделить ее сильные и слабые стороны?
8. Как тип производства влияет на применяемую технологию?
9. Какие изменения в технологии позволили индивидуализировать массовое производство?
10. Насколько значимым фактором внутренней среды является организационная культура? Или ее проявления в той организации, где работаете или учитесь вы?

Литература: [11, 13, 22]

#### **Тема 1.4. Внешняя среда организации.**

1. Концепция внешней среды организации.
2. Общие характеристики внешней среды.
3. Организация как элемент внешней среды.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое внешняя среда организации?
2. В чем отличие факторов прямого действия от факторов непрямого действия?
3. Перечислите факторы прямого воздействия на организацию.
4. 4. Методы исследования внешней среды организации

Контрольные вопросы:

1. Каким образом факторы непрямого действия влияют на деятельность организации? Приведите примеры воздействия на фирму для каждого фактора.
2. Что означает сложность, подвижность, неопределенность внешней среды?
3. Как Вы считаете, каким образом изменился влияние факторов внешней среды на деятельность организаций в нашей стране в связи с переходом к рынку?
4. Охарактеризуйте экономическую ситуацию в Украине на современном этапе. Какое влияние она оказывает на организации?
5. Могут ли факторы, которые являются косвенными для одних фирм, превращаться в факторы прямого действия для других компаний? Обоснуйте ответ.

Литература: [19, 20, 22]

## **Раздел II. Общие функции менеджмента. Эффективность менеджмента как результат сочетания удачного руководства и системы коммуникаций**

### **Тема 2.1. Понятие и структура функций управления.**

1. Понятие и содержание функций управления. Структура функций управления.
2. Классификация функций управления.
3. Общие функции управления.
4. Конкретные функции управления.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте взаимосвязь функций управления с функциями объекта управления.
2. Дайте характеристику структуры функций управления.
3. Дайте характеристику функциональной организации управления.
4. Дайте характеристику общей, целевой и обеспечивающей функциям управления.
5. Раскройте содержание системы функций управления.
6. Раскройте понятие функционального управления.

Контрольные вопросы:

1. Объясните как осуществляется оборот функций управления.
2. Дайте характеристику функции непосредственного управления.
3. Раскройте содержание внешней и внутренней функций управления.
4. Как понимать внешние и внутренние функции управления? Который их взаимосвязь?
5. Правильно выделять целеполагания как самостоятельную функцию или оно является составной частью планирования?
6. Какая из функций менеджмента, по вашему мнению, самая важная? Объясните свой ответ.

Литература: [2, 15, 16]

### **Тема 2.2. Планирование как функция менеджмента. Организация как функция менеджмента.**

1. Сущность и содержание функции планирования.
2. Виды внутрифирменного планирования и их взаимосвязь.
3. Система планов предприятия. Организация процесса планирования.
4. Установление формальных отношений между членами организации. Делегирование полномочий.
5. Сущность организационной деятельности и ее место в системе управления. Структурирование организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Раскройте сущность понятий: стратегия, план, стратегическое планирование.
2. Что такое миссия организации?
3. Какие функции выполняет миссия организации?
4. Назовите этапы процесса стратегического планирования.
5. Раскройте сущность SWOT-анализа.
6. Рассмотрите «организационный цикл» Клода Бернара. Как Вы считаете, почему выполнение каждого из условий этого цикла требует функции организации?

7. Охарактеризуйте преимущества и недостатки специализации труда. Почему чрезмерная специализация снижает эффективность деятельности организации? Объясните на примерах.

8. Какой масштаб контроля, по вашему мнению, является более эффективным - широкий или узкий? Обоснуйте свой ответ.

9. Объясните термины «долга», «ответственность», «права». Каким образом эти сроки составляют сущность полномочий? Назовите полномочия студента.

Контрольные вопросы:

1. Какие методы можно использовать для проведения SWOT-анализа?
2. Что является эталонными стратегиями бизнеса?
3. Раскройте содержание стратегий интегрированного роста.
4. Раскройте содержание стратегий концентрированного роста.
5. Раскройте содержание стратегий диверсифицированного роста.
6. Что является матрица консалтинговой «группы Бостона», какие стратегии она позволяет разрабатывать?
7. Назовите и охарактеризуйте маркетинговые стратегии бизнеса.
8. Раскройте содержание элементов реализации стратегии: тактики, политики, правил, процедур и бюджета.
9. Прокомментируйте высказывание Ричарда Никсона: «У меня есть четкое правило. Я отказываюсь принимать решение, которое может принять кто-то другой». В чем Вы видите преимущества делегирования полномочий?
10. Сравните механистические (бюрократические) и органические (адаптивные) организации. Как принимаются решения? Какие организации способствуют высшей мотивации сотрудников? Приведите примеры бюрократической и адаптивной организации. Какие факторы, по вашему мнению, обусловили выбор типа структуры управления?
11. Какая связь между полномочиями и организационной структурой? Полномочиями и властью? Какие факторы обуславливают соотношение между централизацией и децентрализацией?
12. Как Вы понимаете выражение «стратегия определяет структуру»? Какие факторы, по вашему мнению, делают наиболее сильное влияние на формирование организационной структуры управления?
13. Почему сочетание функциональной и матричной структуры в одной организации часто является причиной конфликтов? Что бы вы предложили в такой ситуации?
14. Опишите организацию без границ и составляющие ее развития. Как, по вашему мнению, характеристики такой организации повлияют на структуру и состав персонала?

Литература: [15,17, 18, 22]

### Тема 2.3. Мотивация как функция менеджмента. Контроль как функция менеджмента.

1. Значение роли человека в управлении организацией.
2. Цели и принципы функции стимулирования.
3. Теории и модели мотивации человеческой деятельности.
4. Сущность и назначение функции контроля. Процесс и принципы контроля.
5. Организация и осуществление процесса контроля.

Вопросы для обсуждения:

1. Раскройте понятие "мотив", "стимул", "мотивация". В чем различие между внешней и внутренней мотивацией?
2. Какое значение первичных теорий мотивации труда?



3. Почему теория потребностей А. Маслоу называется иерархической? В чем заключается критика этой теории? В каких случаях, по вашему мнению, положения теории потребностей Маслоу применимы на практике?

4. Какие практические рекомендации вы могли бы дать менеджерам после изучения двухфакторной теории Ф.Херцберга?

5. Почему теория МакКлелланда не получила полного эмпирического подтверждения?

6. Какие выводы можно сделать из теории справедливости для использования в практике управления?

7. Как применить теорию ожиданий на практике?

8. Раскройте сущность контроля как функции управления.

9. Дайте описание контроля в разрезе его классификационных признаков.

10. Опишите логику процесса осуществления контроля в организации.

11. Методические приемы как инструмент информационного обеспечения контроля.

12. Организация и планирование процесса контроля.

Контрольные вопросы:

1. Объясните механизм применения модели Портера-Лоулера.

2. тождественные понятия «вознаграждение» и «зарботная плата», в чем разница между ними?

3. Какие формы и системы оплаты труда существуют в Украине? В каком случае используется почасовая, а в каком сдельная оплата труда? Что включает тарифная система?

4. Какую роль в материальном стимулировании выполняют премирования, доплаты и льготы? Охарактеризуйте современные системы заработной платы за рубежом.

5. Опишите способы неэкономической мотивации труда. В чем вы видите их значимость?

6. Какую роль в мотивации труда играет развитие персонала? Какие меры, по вашему мнению, способствуют формированию у работников мотивации к развитию?

7. Как может быть реализован потенциал работника в организации? С | с | какими проблемами мотивации труда сталкиваются руководители организаций в Украине?

8. Методология системного контроля предприятия.

9. Комплексное применение технологического контроля и его влияние на реорганизацию производства.

10. Экономический анализ в системе контроля организации.

11. информационного обеспечения контрольных процедур.

12. Контроль как завершающая стадия оборота функций управления.

Литература: [10,12, 18, 20]

#### **Тема 2.4. Коммуникации в управлении. Принятие управленческих решений Информация в процессе управления.**

1. Понятие информации, ее роль, структура, состав, содержание. Общая схема циркуляции информации в системе управления.

2. Содержание и структура коммуникаций. Процесс коммуникаций. Коммуникационные сети. Эффективность коммуникаций.

3. Природа процесса принятия решений. Разновидность управленческих решений.

4. Личные качества менеджера как факторы, влияющие на процесс принятия решений. Факторы, которые определяют процесс принятия решений.

5. Границы и критерии принятия управленческих решений. Процесс принятия решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте процесс преобразования данных в информацию.
2. Назовите виды коммуникаций в организации и попробуйте самостоятельно определить области их использования.
3. Какую роль играет руководитель в обеспечении эффективности коммуникации? В чем она состоит?
4. Охарактеризуйте стили межличностных коммуникаций.
5. Охарактеризуйте структуру процесса принятия решения. Какие этапы принятия решения? В чем смысл и логика их последовательности?
6. Какие методы применяются для принятия решений? Чем руководствуются, выбирая их?
7. Какие решения принимает хозяйственная организация в разных рыночных ситуациях? На основании чего делается выбор?
8. Соотношение цели и ресурсов организации в принятии решений? Приведите примеры.

Контрольные вопросы:

1. Что такое коммуникация? Какое смысловое содержание этого понятия?
  2. Какие требования предъявляются эффективным управлением к обмену информацией?
  3. Что является предметом коммуникаций в управлении? В чем различие понятий "данные" и "информация"?
  4. Послание и сообщение - это то же или нет?
  5. Что такое "коммуникационные сигналы" и формы они?
  6. Как оценивается эффективность коммуникаций и есть универсальный показатель оценки?
  7. Что и почему должно предшествовать компьютеризации коммуникаций?
  8. В чем особенности коммуникаций в организации?
  9. Опишите процесс коммуникации и его проблемы. Почему существуют проблемы?
  10. Какова структура процесса коммуникаций?
  11. Что такое "коммуникационные сети" и почему они необходимы в управлении?
  12. Раскройте типы коммуникационных сетей, их достоинства и недостатки.
  13. Что такое "управленческое решение"? Существует единственное, универсальное его определение?
  14. Раскройте причину многообразия толкований понятия "решение".
  15. Объясните, как связано принятие и исполнения решения.
  16. Роль человека и компьютера в принятии решения: равноценны партнеры?
  17. Как происходит принятие решения?
  18. Необходим профессионализм в принятии решения или в этом процессе может участвовать каждый желающий? Что нужно учитывать при принятии решения?
  19. Охарактеризуйте каждый из этапов принятия решений ..
  20. Почему управленческие решения разнообразные? Что лежит в основе их разнообразия?
  21. Какие типы руководителей обнаруживает их отношение к принятию решений?
- Литература: [3, 10, 11, 14, 16]

### **Тема 2.5. Руководство и лидерство. Управление конфликтами в организации**

1. Человек - главный элемент организации. Власть как элемент воздействия.
2. Руководство и лидерство в системе управления.

3. Сущность понятия «коллектив», его функции.
4. Виды внутриорганизационных конфликтов. Формы производственных конфликтов.
5. Конфликт как процесс. Стратегия преодоления конфликтов.

Вопросы к обсуждению:

1. Назовите и раскройте важнейшие теории в области руководства.
2. Что известно об исследовании стиля руководителя и двумерной модели его поведения?
3. В чем заключается содержание понятия "Управленческая решетка" Р.Блейк и Д. Мутона?
4. Определите соответствующий стиль руководства по ситуативной модели П.Херсли и К.Бланшара.
5. Раскройте смысл моделей техники руководства, применяемых руководителем (постановка целей и распределение времени).
6. Каковы основные причины неэффективного использования рабочего времени руководителем?
7. Раскройте содержание понятия «конфликт».
8. Назовите виды конфликтов, дайте их характеристику.
9. Какие причины приводят к возникновению внутриличностных конфликтов?
10. Назовите этапы процесса развития конфликтной ситуации.
11. Раскройте структурные методы разрешения конфликтов.

Контрольные вопросы:

1. Определите содержание делегирующего, демократического и директивного стиля руководства.
2. Перечислите основные личные качества лидера.
3. Дайте характеристику руководства с помощью целей.
4. Дайте характеристику ситуационного руководства.
5. Назовите межличностные стили разрешения конфликтов.
6. Какие методы можно использовать для изучения уровня конфликтности в организации?
7. По каким причинам возникают межличностные конфликты?
8. Что такое функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов?
9. По каким причинам возникают конфликты между личностью и группой, межгрупповые конфликты?

### **Критерии оценки:**

В критерии оценки знаний входит:

- уровень освоения обучающимся материала, предусмотренного учебной программой;
- умение обучающегося использовать теоретические знания при обсуждении и аргументации проблемных вопросов;
- обоснованность, четкость, краткость изложения ответа.

Описание шкалы оценивания

Отметка «отлично» ставится, если:

- при аргументации ответа использован изученный материал, трактовка используемых дефиниций была уместна;
- ответ показывает понимание материала;
- обучающийся может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, не только по учебнику и конспекту, но и самостоятельно составленные.

Отметка «хорошо» ставится, если:

- аргументация мнения приведена достаточно полно;
- в процессе дискуссии допускались ошибки, заминки, которые обучающийся в исправлял самостоятельно при наводящих вопросах;
- обучающийся затрудняется с ответами на 1-2 дополнительных вопроса.

Отметка «удовлетворительно» ставится, если:

- при изложении материал приведена неполная аргументации, с неточностями в определении понятий или формулировке определений;
- материал излагается непоследовательно;
- обучающийся не может достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- на 50% дополнительных вопросов даны неверные ответы.

Отметка «неудовлетворительно» ставится, если:

- при ответе обнаруживается полное незнание и непонимание изучаемого материала;
- материал излагается неуверенно, беспорядочно;
- даны неверные ответы более чем на 50% дополнительных вопросов.

### **8.3.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

Процедура оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине включает учет успешности по всем видам заявленных оценочных средств.

На каждом семинарском занятии в процессе обсуждения проблематики рассматриваемых тем происходит оценка степени усвоения полученных теоретических знаний студентами по предыдущей теме. Работа студентов оценивается по пятибалльной системе оценивания и учитывается при определении итогового среднего балла по дисциплине, переводится в систему оценок преподавателем в соответствии с утвержденной шкалой оценивания.

Устный опрос проводится на каждом семинарском занятии и затрагивает как тематику прошедшего занятия, так и лекционный материал. Применяется групповое оценивание ответа или оценивание преподавателем.

Темы рефератов предлагаются в разрезе каждой темы и распределяются на лекционном занятии, готовые доклады по результатам подготовки реферата сообщаются в соответствующие сроки, в соответствии с тематической принадлежностью реферата.

По завершении изучения дисциплины проводится зачет. Зачет является итогом всей работы студента по усвоению данного курса, который включает усвоение материалов лекций, подготовку и выступления на семинарских занятиях, коллоквиумах, выполнение контрольных работ, контрольные собеседования с преподавателем, написание рефератов и докладов по ним.

Оценка «удовлетворительно» выставляется в случае, если студент освоил более 50% учебного материала, т. е. может сформулировать все основные понятия и определения по дисциплине.

Оценка «хорошо» выставляется в случае если студент освоил более 60% учебного материала, т. е. может сформулировать все основные понятия и определения по дисциплине и кроме этого самостоятельно подготовил оригинальную творческую работу (реферат, курсовую работу, проект, аналитическую записку, дизайн-проект и др.) и способен четко изложить ее суть, выводы, ответить на вопросы.

Оценка «отлично» выставляется в случае если студент освоил более 70% учебного материала, т. е. может сформулировать все основные понятия и определения по дисциплине и кроме этого самостоятельно подготовил оригинальную творческую работу (реферат, курсовую работу, проект, аналитическую записку, дизайн-проект и др.) и способен четко изложить ее суть, выводы, ответить на вопросы. Кроме этого студент,

претендующий на отличную оценку, должен продемонстрировать аналитическое, нестандартное мышление, креативность и находчивость в ответах на дополнительные, усложненные вопросы преподавателя в рамках изучаемой дисциплины.

### **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, особое внимание, уделяя цели, задачам, содержанию дисциплины, а также отношению данной дисциплины к общему курсу подготовки специалиста.

Лекционный материал раскрывает логику дисциплины, формулирует ключевые понятия и взаимосвязи. Вместе с тем, весь объем информации, требуемый для овладения необходимыми знаниями по дисциплине, не может быть раскрыт на лекции. Успешное усвоение курса предполагает активное, творческое участие студента на всех этапах его преподавания, в том числе и без непосредственного участия преподавателя.

#### **2 Лекция**

Для плодотворного восприятия материала на лекционном занятии от студента требуется внимание, умение фиксировать излагаемый материал в форме конспекта, соблюдение дисциплины.

Конспект нужно просмотреть сразу после занятия. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обращайтесь на текущей консультации за помощью к преподавателю.

#### **3 Семинарское занятие**

Тематика семинарских занятий направлена на более глубокое изучение лекционного материала, его отдельных направлений и проблем. При подготовке к семинарским занятиям необходимо тщательно изучить поставленные вопросы, используя рекомендованную по каждому семинарскому занятию основную и дополнительную литературу.

На семинарских занятиях возможны следующие типы работ:

- углубление вопросов, изложенных в лекционном материале;
- рассмотрение вопросов, не выносимых преподавателем на лекции, но тесно связанных с изучаемой темой;
- рассмотрение вопросов, не связанных с основной темой семинарского занятия;
- контроль знаний обучающихся.

Углубление ранее изложенных вопросов требует подготовки с привлечением учебной и научной литературы и предполагает демонстрацию знаний в форме докладов, рефератов, дополнений, практических задач.

Рассмотрение вопросов, не выносимых на лекцию, но логически связанных с ее темой также требует специальной подготовки, которая преимущественно должна осуществляться на основе учебной литературы. Сложность данного вида работы заключается в отсутствии ориентира, то есть некоторой структуры ответа на заданный вопрос. Здесь желательно воспользоваться сведениями, изложенными в рабочей программе дисциплины и планах семинарских занятий, где дается комментарий по содержанию изучаемой темы и приводится литература для подготовки. Результатами подготовки также должны быть доклады, рефераты, дополнения, решение задач.

Вопросы, не связанные с основной темой практического занятия, как правило, носят прикладной характер, и на занятии рассматриваются в форме общих комментариев преподавателя, краткого рассмотрения конкретных ситуаций. Данные вопросы выделены для самостоятельного изучения, но также подлежат контролю и выносятся на экзамен.

Контроль проводится в выборочной или сплошной форме. Выборочный контроль предполагает работу по карточкам, устные ответы на вопросы по пройденному материалу и др. формы проверки знаний. Сплошной контроль в рамках дисциплины «Экономика и

управление городским хозяйством» осуществляется с помощью рубежного контроля, который осуществляется в форме выполнения тестовых заданий и ответов на проблемные вопросы.

Самостоятельная работа студентов над учебной дисциплиной "Основы менеджмента" включает следующие формы:

- подготовка к семинарским (семинарским) занятиям;
- выполнения индивидуальных домашних заданий;
- поиск, подбор и обзор литературных источников по заданной тематике;
- аналитический (критический) обзор научных публикаций;
- презентация результатов исследования;
- подготовка к текущей и итоговой аттестации.

Вопросы, возникающие у студентов по выполнению запланированных заданий, решаются на консультациях, которые проводятся в соответствии с графиками, утвержденными кафедрой.

Все задания самостоятельной работы студентов делятся на обязательные и выборочные, выполняются в установленные сроки, с соответствующей максимальной оценкой и предусматривают определенные формы отчетности по их выполнению. Обязательные задания выполняются каждым без исключения студентом в процессе изучения дисциплины, выборочные задачи являются альтернативными.

После выполнения обязательных и выборочных заданий в установленные сроки студент отчитывается преподавателю, а полученная им оценка, по пятибалльной системе оценивания, учитывается при определении итогового среднего балла по дисциплине, переводится в систему оценок преподавателем в соответствии с утвержденной шкалой оценивания.

Текущие консультации студентов по вопросам выполнения задания самостоятельной работы, а также подведение итогов по некоторым видам работ осуществляется во время плановых занятий.

Для рациональной организации самостоятельной работы студент должен умело распределить время, предусмотренное учебным планом для внеаудиторной работы. В общем, учебное время студентов охватывает часы, предназначенные для аудиторной (регламентированной) работы (лекции, практические занятия, консультации с преподавателем, научные конференции и олимпиады, сдачи экзамена) и внеаудиторной (подготовка к семинарским занятиям и экзамену, написанию контрольных работ и индивидуальных заданий, докладов, рефератов, проведение групповых презентаций, работа с литературными источниками в библиотеке, поиск информации в сети Интернет).

Формы самостоятельной работы:

- обработки лекционного материала;
- подготовка к семинарским занятиям;
- самостоятельная работа с учебной, научной и периодической литературой;
- изучение и анализ законодательных и нормативных документов;
- поиск и обработка материалов с помощью сети Интернет;
- обобщение и анализ фактических данных;
- выполнение самостоятельных научных исследований;
- подготовка аналитических записок, докладов, рефератов, презентаций;
- выполнение индивидуальных заданий;
- написание контрольных работ;
- подготовка к экзамену.

Формы контроля самостоятельной работы:

- индивидуальные консультации и собеседования;
- тестирование, проверка контрольных работ;
- заслушивание рефератов и презентаций;
- проверка творческих заданий;

– проведение коллоквиумов.

Самостоятельная работа с учебной, научной и периодической литературой, изучение и анализ законодательных и нормативных документов строится на основе работы с каталогами и конспектирования. Для рационального запоминания материала нужно подготовить небольшой конспект с изложением тезисов или основных мыслей или ссылок на конкретные страницы литературного источника, способствует быстрому нахождению нужного материала. При ксерокопировании журнальных статей следует подчеркивать основные мысли.

Индивидуальные задания и контрольные работы студенты выполняют самостоятельно на основе изучения специальной литературы.

Письменная контрольная работа является одной из форм самостоятельной работы студентов по изучению отдельных тем и вопросов учебного курса. Это важное средство проверки знаний студентов, может использоваться при текущем и итоговом контроле усвоения материала дисциплины.

Для самопроверки качества усвоения знаний студентам предлагаются тесты творческие задания. Результаты тестирования оцениваются преподавателем, обсуждаются на занятиях и учитываются при промежуточном и итоговом контроле.

Каждое задание самостоятельной работы оценивается по пятибалльной системе, образуя, таким образом, определенную сумму баллов за отдельный учебный раздел. В то же время набранное количество баллов за выполненную самостоятельную работу добавляется к общей сумме баллов итогового теста по каждому учебному модулю, индивидуальные работы студента, семестрового контроля знаний.

#### **10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

В целях обеспечения качественного современного учебного процесса аудитории для проведения занятий должны быть оборудованы следующими техническими средствами обучения:

1. Персональный компьютер (ноутбук)
2. Мультимедийный проектор
3. Экран проекционный
4. Стенд для графических работ с комплектом цветных маркеров.

Используются коллекции слайдов и видеофильмов по отдельным разделам дисциплины. Для самостоятельной работы используются компьютерные классы с доступом к ресурсу Интернет.

#### **11. Иные сведения и (или) материалы: (включаются на основании решения кафедры)**

## Оформление сведений о дополнении и изменении рабочей программы учебной дисциплины

Рабочие программы учебных дисциплин ежегодно обсуждаются, актуализируются на заседаниях ПМК, одобряются на заседаниях кафедр и утверждаются ректором университета, информация об изменениях отражается в листе сведений о дополнении и изменении рабочей программы учебной дисциплины. В случае существенных изменений программа полностью переоформляется. Обновленный электронный вариант программы размещается на сервере университета.

Изменения в РПУД могут вноситься в следующих случаях:

- изменение государственных образовательных стандартов или других нормативных документов, в том числе локальных нормативных актов;
- изменение требований работодателей к выпускникам;
- разработка новых методик преподавания и контроля знаний студентов.

Ответственность за актуализацию РПУД несут преподаватели, реализующие дисциплину.

### СВЕДЕНИЯ О ДОПОЛНЕНИИ И ИЗМЕНЕНИИ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) НА 20\_\_/20\_\_ УЧЕБНЫЙ ГОД

[Название дисциплины (модуля)]	
дисциплина (модуль)	
[Код и наименование направления подготовки/специальности]	
направление подготовки/специальность	
ДОПОЛНЕНО (с указанием раздела РПУД)	
ИЗМЕНЕНО (с указанием раздела РПУД)	
УДАЛЕНО (с указанием раздела РПУД)	
Реквизиты протокола заседания кафедры	
от _____	№ _____
дата	
Декан факультета	ФИО
_____20__	