

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

к практическим занятиям по дисциплине

«Теория управления»

для студентов направления подготовки

38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Ставрополь

2026

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Практическое занятие 1. Сущность и значение теории управления                | 3  |
| Практическое занятие 2. Методологические основы управленческой науки         | 5  |
| Практическое занятие 3. Эволюция управленческой мысли                        | 8  |
| Практическое занятие 4. Понятие, виды и составляющие успеха организаций      | 10 |
| Практическое занятие 5. Внутренняя среда организации                         | 13 |
| Практическое занятие 6. Понятие и виды организационных структур управления.  | 15 |
| Практическое занятие 7. Внешняя среда организации                            | 17 |
| Практическое занятие 8. Функции управления                                   | 20 |
| Практическое занятие 9. Функции управления: планирование и организация       |    |
| Практическое занятие 10. Функции управления: мотивация и контроль            | 22 |
| Практическое занятие 11. Управленческие решения: понятие и классификация     | 26 |
| Практическое занятие 12. Методы и технология принятия управленческих решений | 28 |
| Практическое занятие 13. Управление как процесс коммуникаций                 | 31 |
| Практическое занятие 14. Межличностные и организационные коммуникации.       |    |
| Практическое занятие 15. Групповая динамика                                  | 35 |
| Практическое занятие 16. Лидерство и руководство                             | 37 |
| Практическое занятие 17. Власть и влияние руководителя                       | 37 |
| Практическое занятие 18. Эффективность управления                            | 39 |
| Список рекомендуемой литературы                                              | 40 |
|                                                                              | 45 |

# **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1**

## **СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ**

### **Теоретическая часть**

Новые взгляды на менеджмент в радикально меняющейся экономической среде сформировались в 70 – 80-е годы XX столетия. Согласно новой управленческой парадигме (системе взглядов на менеджмент), сформулированной американским экономистом Питером Друкером, к базовым принципам менеджмента относят: ситуационность, системность, социальную направленность. В центре современных взглядов на менеджмент и в основе новых принципов управления находится проблема гибкости и адаптивности (приспособления) к постоянным изменениям внешней среды, которые нередко диктуют стратегию и тактику организации.

Управление организацией представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять формально, пользуясь заученными рекомендациями. Руководитель должен понимать сущность организации, общие управленческие истины и значимость переменных факторов, которые отличают одну ситуацию от другой. При выполнении своих функций руководитель должен поступать творчески, умело маневрируя имеющимися ресурсами, «встраивая» свои знания и опыт в реальную действительность с выгодой для организации, общества и себя.

Именно руководители решают, какие цели будут поставлены перед организацией, какие методы производства будут использованы, какие формы оплаты труда использованы и т. д. Именно они своей организованностью и личным примером задают тон в организации.

Требования к компетенции менеджеров можно подразделить на две составляющие:

1. Профессиональные знания и умения.
2. Способность работать с людьми и управлять самим собой, для чего необходимы специфические личностные качества:

Необходимо также учитывать характер изменений содержания ролей, которые играют менеджеры в организации:

- руководителя: формирует отношения внутри и вне организации, осуществляет мотивацию членов организации на достижение целей, координирует их усилия и выступает в качестве представителя организации;
- информационные роли: собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет ее, разъясняет политику и основные цели организации;
- роли по принятию решения: выбирает направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки;
- согласующие роли по поддержанию балансов интересов и по разрешению конфликтов.

Следует отметить, что в современном обществе произошла принципиальная смена представления о социальной роли менеджмента: социальная ответственность организации рассматривается в качестве важнейшего критерия ее трудовой деятельности, работа с персоналом приобретает новые черты – гуманизм, сотрудничество.

### **Упражнение**

#### **Управление организацией в XXI веке**

Составить список тенденций, происходящих в управлении бизнесом и государством в настоящее время (по принципу: управлять – значит предугадывать), обдумывая доказательную сторону своего списка.

#### **Вопросы к практическому занятию:**

1. Объясните, для чего нужно управление. Поясните, в чем состоит разница между социальным и техническим управлением.
2. Управление: наука или искусство?
3. Каково определение менеджмента? В чем сущность понятий «управление организацией» и «менеджмента»? Выделите его основные грани.
4. Какие вы знаете подходы к менеджменту? Раскройте их сущность.
5. Субъекты менеджмента: менеджер, бизнесмен, предприниматель.

6. Какие группы ролей играют менеджеры в организации?
7. Назовите предмет, метод менеджмента.
8. Дайте определение принципа менеджмента. Назовите принципы менеджмента, выделенные А. Файолем.
9. Определите сущность новой управленческой парадигмы в мире и в России.
10. Раскройте суть понятия «эффективность управления» и предложите свое понимание факторов, которые ее обуславливают.
11. Сопоставьте труд управленца, изобретателя, рабочего, покажите их общие моменты и различия.

Литература: основная [1, 3, 5];

дополнительная [1, 5, 7].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2**

### **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ НАУКИ**

#### **Теоретическая часть**

Единую методологическую основу разнообразных форм управления создает его общая теория, содержащая функциональные категории и понятия, принципы и методы, систему функций и задач, независимую от отраслевой или функциональной специфики деятельности организации.

Методология в буквальном значении (логос – наука, знание, и методы – путь, направление познания) есть учение о методах познания. Можно говорить о двух основных концепциях определения понятия – «учение о методах познания». Одна по существу считает категории «методология» и «метод» синонимами и объявляет диалектический метод единственной методологией всех наук о природе, обществе, человеке. Другая концепция, признавая диалектический метод всеобщим, генеральным методом познания, определяет методологию как систему, реализующую три функции:

- получение, создание нового знания;

- структурирование этого знания в виде новых понятий, категорий, законов, гипотез, теоретических идей, теорий;

- организация использования новых знаний в общественной практической деятельности (обучение, воспитание, производственная деятельность, культура и искусство, быт).

Общими основами методологии управления являются диалектика, абстрагирование, системный подход и принципы: единства теории и практики, определенности, конкретности, познаваемости, объективности, причинности, развития, историзма.

В системе методологии основное место занимают подсистемы методов, принципов и подходов к исследованию.. Методы – это способы, приемы получения новых и проверки на истинность старых знаний. Принципы – основополагающая идея, основное положение теории, отражающее системное, совокупное действие объективных законов развития природы, общества, мышления и направляющее деятельность исследователя в избранной им предметной области. Подход - это способ мышления по отношению к организации и управлению.

### Задание 1

*Цель задания:* определить основные категории системного подхода в управлении.

*Содержание задания:* ознакомившись с методологией теории управления приведите основные категории системного подхода.

Таблица – Основные категории системного подхода в теории управления

| Определите категорию                 |  |
|--------------------------------------|--|
| Система – это                        |  |
| Внешнее окружение – это              |  |
| Внутренняя структура                 |  |
| Объектом системного анализа являются |  |
| Предмет системного анализа – это     |  |
| Системность предполагает             |  |
| Проблемы исследования сложных систем |  |

|                |  |
|----------------|--|
| Критерий – это |  |
|                |  |

## Задание 2

Рассмотрите приведенные далее четыре заявления о целях и изложите в письменном виде критические замечания о них. Удачное ли это заявление о целях? Почему?

- 1) Помочь заработать деньги на оплату учебы.
- 2) Найти, по меньшей мере, 10 новых друзей.
- 3) Уделять учебе не менее трех часов в день, семь дней в неделю, начиная с понедельника и до конца семестра.
- 4) В течение следующего года больше времени посвящать чтению журналов, посвященных вопросам управления.

Составьте собственный пример удачно составленного заявления о целях.

### Вопросы к практическому занятию:

1. Какова объектно –предметную область теории управления?
2. Какие методы управления вы знаете?
3. Дайте определение принципа управления. Назовите принципы менеджмента, выделенные А. Файолем.
4. Как вы думаете, в чем заключается главный методологический принцип исследования системы и ее окружения?
5. В чем заключается основа выявления проблем системного характера, подготовки и принятия соответствующих решений?
6. Как можно описать любую систему?
7. Что такое функционирование системы?
8. Каковы основные подходы в управлении организацией?

Литература: основная [1, 2, 4];

дополнительная [5, 7].

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

# **ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ**

## **Теоретическая часть**

Основными этапами развития управленческой мысли нужно считать два периода – донаучный, когда управленческая мысль развивалась в составе других наук, и научный – когда была сформирована и признана наука управления, со всеми ее научными течениями, «школами» и подходами.

Ф. Тейлор, Г. Форд, А. Слоун, Д. Рокфеллер, Дж. Муни были не только крупнейшими практиками менеджмента, приведшими свои компании к деловому успеху, но и крупными философами менеджмента, определявшими стратегию делового предпринимательства.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований.

Основной вклад представителей административной школы в теорию менеджмента состоит в том, что они рассматривали управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, и изложили основные принципы управления. Они сформулировали систематизированную теорию управления всей организации, выделив управление как особый вид деятельности.

Школа поведенческих наук помогла работнику осознать свои собственные возможности, т. е. способствовала росту эффективности организаций за счет роста эффективности использования человеческих ресурсов. Эта школа основное внимание направила на изучение межличностных отношений, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникаций в организации, изменения содержания работы и качества трудовой жизни, продолжает развивать проблемы потребностей и мотивационного поведения.

Школа науки управления установила, что все переменные (факторы) как внутренней, так и внешней среды взаимосвязаны и взаимозависимы. Изменение в одной из них вызывает изменения в других.



50-е годы XX в. характеризуются формированием нового этапа в развитии управленческой мысли. На основе синтеза идей, выдвинутых в предшествующие периоды, исследователи пришли к пониманию необходимости комплексного подхода к управлению.

### **Ситуация для анализа**

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью... Если правитель выпустит из своих рук власть ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет...

... Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного - из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные...

Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

*Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?*

*К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?*

*Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?*

### **Вопросы к практическому занятию:**

1. Какие периоды выделяют в развитии управленческой мысли?
2. В чем заключается сущность и основные концепции школы научного управления?
3. Какое влияние оказала школа научного управления на формирование современной теории управления?
4. Кто явился основоположником классического направления в теории управления? Каковы основные концепции административной школы?
5. Какова характеристика школ психологии? С чем связано их возникновение и развитие?
6. Как раскрываются понятия «человеческие отношения» и «бихевиоризм»?

7. Чем характеризуется процессный, системный и ситуационный подходы в теории управления?
8. Дайте оценку 14 принципам управления, сформулированным А. Файолем.
9. Какие положения, принципы классической (административной) школы используются в современной теории управления?
10. В чем состоит содержание и значение Хотторнского эксперимента?
11. Каковы особенности развития теории управления в России?

Литература: основная [1, 3, 4];

дополнительная [3, 5, 6, 7].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4**

### **ПОНЯТИЕ , ВИДЫ И СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **Теоретическая часть**

**Всеобщее управление качеством (Total Quality Management- TQM) (1980-1990г.г.)-** Философия менеджмента, которая руководствуется потребностями и ожиданиями клиента и сосредоточена на постоянном совершенствовании рабочих процессов. Наиболее известным представителем и автором базовой программы TQM является американец Эдвардс Деминг.

Философия TQM противоположна более ранним теориям менеджмента, в основе которых лежало предположение о том, что единственный путь к повышению производительности лежит через снижение затрат.

#### **Основные концепции всеобщего управления качеством**

1. Особое внимание уделяется *клиенту*. Клиенты – это не только внешние потребители, приобретающие товары или услуги организаций. Существуют также внутренние клиенты (например, персонал, занимающийся отгрузкой или расчетами с кредиторами), с которыми происходит определенное взаимодействие; они работают в организации для обслуживания третьих сторон.

2. *Забота о непрерывном совершенствовании.* TQM – это обязательство, которое невозможно выполнить до конца. Даже очень хорошее качество недостаточно хорошо. Его всегда можно повысить.

3. *Повышение качества всего, что делает организация.* Согласно философии TQM, качество – понятие очень широкое. Оно относится не только к конечному продукту, но и к тому, как организация осуществляет поставки, как быстро она реагирует на жалобы и претензии клиентов, насколько вежливо ее сотрудники отвечают на телефонные звонки и т.п.

4. *Точность измерений.* Если организация принимает на вооружение философию TQM, ей необходимо пользоваться статистическими методами, позволяющими оценить все важнейшие переменные показатели деятельности организации. Полученные данные сравниваются со стандартами, нормами и эталонами, что позволяет выявить проблемы, проследить их источник и устранить причины.

5. *Передача полномочий работникам.* Согласно философии TQM, в процесс совершенствования необходимо вовлекать людей, занятых выполнением конкретных работ. При реализации программ TQM широко используются коллективные методы работы, что позволяет наделять людей определенными полномочиями в процессе выявления и решения проблем.

### **Ситуация для анализа**

Руководитель строительной компании «Наследие» нарушил все традиции ведения бизнеса в строительстве – отрасли промышленности, которая никогда не считалась ни творческой и интересной, ни высокотехнологичной, а для многих людей скорее ассоциируется с постоянным нарушением сроков и невыполнением обязательств. Воспользовавшись принципиально новыми принципами ведения дел, руководитель создал действительно «быструю» компанию в одной из самых «медленных» отраслей.

В чем же его отличие от конкурентов?

Первое, что отличает компанию от подобных ей компаний, заключается в том, что дома здесь строятся действительно очень быстро. Менеджеры и служащие умеют сокращать сроки строительства. Например, в течение девяти месяцев среднее время строительства домов фирмой «Наследие» сократилось на 25% - с 165 до 124 дней, и теперь он работает над снижением и этого показателя. Почему же строить быстрее означает строить лучше? Потому что, чем быстрее строится дом, тем он дешевле. Фирма предлагает клиентам жилье на 10% дешевле, чем все его конкуренты.

Второе, что отличает «Наследие» – это то, что сам руководитель всерьез относится к основным концепциям менеджмента, особенно к качеству и эффективности. Поначалу его менеджеры и работники считали навязчивую идею ускорения процесса работ и максимально

быстрого устранения любых дефектов. В конечном итоге работники начали воспринимать и поддерживать ее. Руководитель понял, что многие задержки в строительстве происходили еще на стадии подготовки. Результатом его действий стали наиболее производительные отношения фирмы с городскими властями и внушительное сокращение времени, затрачиваемого на получение необходимых разрешений (с 7-21 дней до 24-48 часов). Руководитель занялся также своими отношениями с поставщиками. Он сократил количество поставщиков строительных материалов с 100 до 40 и интенсивно работал с ними для сокращения сроков поставок.

Сегодня фирма заявляет: «Мы работаем по принципу постоянного совершенствования, а постоянное совершенствование не прекращается никогда».

1. В чем «секрет» успеха организации?
2. Какие слагающие успеха компании вы можете выделить?
3. Опишите факторы внутренней среды компании, используя общие характеристики организаций.

### **Вопросы к практическому занятию:**

1. Что такое организация? Какие виды их вы знаете?
2. Каковы общие характеристики организаций.
3. Когда деятельность организации можно считать успешной?
4. Каковы определения эффективности, производительности?
5. Какие ресурсы используются разными организациями?

Литература: основная [1, 3, 4, 5];

дополнительная [2, 3, 5, 7].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5 ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Теоретическая часть**

Внутренние переменные – это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, это состав и взаимосвязи сложной системы – организации.

Состав - это совокупность элементов, образующих систему. Состав включает в себе декомпозицию системы, расчленение единого целого на составляющие элементы. Структура, напротив, обеспечивает композицию

системы, соединение отдельных составляющих в единое целое. Она устанавливает роль, место и назначение элементов в системе, их расположение и взаимоотношения между собой, характер, формы и степень влияния на другие элементы.

Выделяют различные факторы внутренней среды организации. По определению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основные внутренние переменные организации – это цели, структура, задачи, технология и люди.

По аналогичному принципу построена и известная модель 7-С компании МакКинси (Т.Питерс, Р.Уотермен), которая предполагает выделение таких переменных внутренней среды, как совместные ценности, стратегия, структура, системы, стиль, сотрудники, способности.

Одним из современных подходов к выделению внутренних переменных, имеющих интегрирующее значение, необходимо признать подход А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. В нем отмечено, что внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производства продукции, услуг). Это структура предприятия, его культура и ресурсы.

### **Ситуация для анализа**

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами был построен кирпичный завод. Все это было осуществлено при неизменной численности работающих.

В концерне «Энергия» задумались над неизбежностью конверсии раньше других. Не пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, за основу которой были взяты известные направления мировой экономической науки – «теория успеха» и «управление на спаде».

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России создание НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов – не новинка. Однако в концерне «Энергия» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне образовалось 20 НПК.

На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

Концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна. Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка РФ.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной вертикальной (линейно-функциональной) структуры управления производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий. Различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом «Энергия» – это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология, принятая в концерне «Энергия», такова: коллектив – это семья. Она гарантирует всем работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

### Вопросы для анализа ситуации:

- 1.Какая цель была у концерна до экономических преобразований ? Как изменились цели в ходе преобразований?
- 2.Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели ?
- 3.Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна? Какое место в системе факторов внутренней среды организации занимает культура?
4. Какие существуют подходы к выделению факторов внутренней среды? В чем они заключаются?

### **Вопросы к практическому занятию:**

6. Что такое внутренние переменные организации?
7. Какие основные внутренние переменные организации следует учитывать руководству?
8. Почему руководство обязано осознавать взаимосвязь внутренних переменных?
9. Какие существуют подходы к выделению параметров внутренней среды организации?
10. Что такое цели организации? Почему разработка целей является мощным средством координации со стороны руководства?

Литература: основная [1, 3, 4, 5];

дополнительная [2, 3, 5, 7].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6**

### **ПОНЯТИЕ И ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР**

#### **Теоретическая часть**

При построении организации задача руководителя состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая наилучшим образом отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее факторам. «Наилучшая» структура – это та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации, а сама структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку со временем стратегии меняются, то необходимы соответствующие изменения и в организационных структурах.

Основные принципы формирования организационных структур:

- 1) принцип единства распорядительства и персональной ответственности;
- 2) соответствие звеньев управления функциям управления;
- 3) принцип четкого функционального разграничения;
- 4) принцип установления точных границ между линейным и функциональным руководством;
- 5) принцип распространенности контроля;
- 6) принцип минимизации ступеней управления;
- 7) сосредоточение на каждой ступени всех необходимых функций управления;
- 8) принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица;

9) принцип рационального сочетания централизации и децентрализации выполнения функций.

### **Ситуация для анализа**

Муниципальная страховая компания МСК – это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования: пенсии; несчастные случаи в транспорте; медицинские расходы.

Уже год назад на компанию начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы:

- клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги;
- несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом;
- расходы компании слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова: во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены (докладывают) четыре человека, прежде всего это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела: по управлению человеческими ресурсами; по жилью и транспорту; по юридическим проблемам; бухгалтерию.

Кроме центрального отдела, существуют:

- отдел компьютерного сервиса и обработки информации;
- отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами, в предприятия.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему.

Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

- маркетинг, связь с общественностью, реклама (девять человек);
- нововведение услуг (два человека);
- продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела);
- управление пенсиями (шесть человек);
- управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (восемь человек);
- управление страхованием на случай медицинских расходов (восемь человек);
- производство всех официальных документов (шесть человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой.

Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнес-объединения: по одному на каждый вид страхования.

Какова организационная структура Муниципальной страховой компании *до и после* ее совершенствования? Нарисуйте ее.

*Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованы?*

### **Ситуация для анализа**

Выплавка металла и сборка видеомагнитофонов, изготовление колбас и пошив одежды, внутригородские автобусные перевозки и сельскохозяйственное производство – таков спектр деятельности акционерной компании «Тулачермет». Возникшая на базе Новотульского металлургического завода, основного поставщика товарного чугуна для машиностроения в средней полосе России, компания стремительно расширяет круг своих интересов.

«Мы создаем «двухэтажную» экономику, – подчеркивает генеральный директор компании, – к основному металлургическому ядру примыкают мелкие фирмы. Малые предприятия,



общества с ограниченной ответственностью, кооперативы пользуются нашими ресурсами. Это позволяет компании ускорять оборот капитала и, что немаловажно сегодня, решать многие социально-бытовые вопросы коллектива». *Какая из типов структур управления больше всего подходит для данной ситуации? Как сказывается на эффективности управления ее применение?*

### **Задания**

На основе представленного описания, определите тип структуры управления в организации, дайте характеристику ее достоинствам и недостаткам.

1. Во главе каждого подразделения МУП «Водоканал» стоит один руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю; подчиненные выполняют распоряжение только своего непосредственного руководителя; вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника.
2. Муниципальная швейная фабрика «Заря» имеет филиалы по региону, которые осуществляют пошив женской, детской, молодежной, спортивной одежды».
3. В научно-исследовательском институте в организационной структуре существует двойное подчинение научных работников руководителю проекта и функциональному руководителю того подразделения, в котором сотрудники постоянно работают.

### **Вопросы к практическому занятию:**

1. Каковы основные характеристики организационной структуры?
2. Какова последовательность проектирования организационной структуры управления?
3. Какие факторы определяют ситуационный характер организационной структуры?
4. Какая существует связь между структурой и стратегией, планами развития организации?
5. Назовите и охарактеризуйте известные вам организационные структуры управления.

Литература: основная [1, 2, 3];  
дополнительная [5,7,10].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7 ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ**

## **Теоретическая часть**

Организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы внешней среды, более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

Руководитель должен ограничить учет внешнего окружения только теми аспектами, которые решающим образом влияют на успех организации.

К факторам косвенного воздействия относят состояние экономики, природные, социально-политические, нормативно-правовые и т. д.

Реакция предприятия на факторы прямого и косвенного воздействия различна. В случае изменения в факторах прямого воздействия предприятие может реагировать двояко: оно может перестроить внутреннюю среду и начать как политику активного приспособления, так и политику противодействия. К факторам косвенного воздействия предприятие вынуждено максимально приспособливать свои внутренние переменные.

### **Задания.**

1. Составьте схему воздействия факторов внешней среды на конкретную организацию. Проведите различие между средой прямого и косвенного воздействия на организацию.
2. Составьте перечень внешних опасностей и возможностей, с которыми сталкивается конкретная организация (это может быть Вуз, в котором Вы учитесь, или предприятие, где Вы работаете). Для наглядности и облегчения работы все факторы можно расположить в два столбца: один – факторы возможностей, другой – факторы угроз. Факторы в столбцах расположите по степени убывания значимости. Далее необходимо оценить, обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Метод, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.
3. Подберите примеры в различных источниках информации по теме «Влияние факторов внешней среды на деятельность организации».

4. Руководство муниципального автобусного предприятия решило увеличить с 1 числа следующего месяца плату за проезд. Оцените характер воздействия (позитивный или негативный) описанного фактора внешней макросреды на организации, находящиеся в разных частях города. Заполните таблицу 1.

Таблица 1– Характер воздействия повышения цен автобусного предприятия на организации города

| Организации | Характер воздействия | Сила воздействия (0-10) |
|-------------|----------------------|-------------------------|
|             |                      |                         |

### **Вопросы к практическому занятию:**

1. Что такое внешняя среда организации? Каковы ее основные уровни?
2. Как внешняя среда влияет на организацию?
3. Что относится к факторам прямого воздействия?
4. Каковы факторы косвенного воздействия?
5. Какие характеристики описывают состояние внешней среды?
6. Каково взаимодействие факторов внешней и внутренней среды?

Литература: основная [1, 3, 4, 5];

дополнительная [2, 3, 5, 7].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8**

### **ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ**

#### **Теоретическая часть**

Выделение функций является результатом вертикального и горизонтального разделения труда в организации.

Функция управления – это направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами.

Среди основных характеристик функций управления можно выделить следующие:

- 1) *однородность* содержания работ, выполняемых в рамках одной функции управления;
- 2) *целевая направленность* этих работ;
- 3) *обособленный комплекс выполняемых задач.*

Анализ функций управления охватывает широкий круг вопросов, определяющих как природу, цель, структурные свойства функций, так и способы осуществления каждой функции, т. е. технологию процессов менеджмента. Основное направление анализа функций управления – исследование всей их суммы и установление степени ее соответствия целям и задачам, стоящим перед объектом управления.

Анализ эффективности реализации функций позволяет более четко определить обязанности и права работников аппарата управления и на этой основе спроектировать более рациональную систему менеджмента.

Состав общих функций управления не зависит от объекта управления, эти функции выполняются по отношению ко всем объектам управления.

Конкретные функции управления связаны со спецификой объекта управления. Так как конкретные функции возникают в результате наложения общих функций управления на специфику объектов управления, то перечень таких функций зависит от перечня объектов управления и уровня декомпозиции самих функций.

## **Ситуации для анализа**

### **Свод законов Хаммурапи**

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них, родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду; а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнялся продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому — 5, но за неудачную лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушится и задавит хозяина, архитектор подвергается казни; если погибнет сын хозяина, казнят сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производится архитектором. Те же принципы действуют в отношении корабельщиков и представителей других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривает проступки исключительно с точки зрения материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантирует права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствует правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

*1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления?*

*2. Чьи интересы защищали эти законы?*

*3. Признаки возникновения каких современных функций управления можно заметить на данном этапе развития науки управления?*

### **Вопросы к практическому занятию:**

1. Что такое функции управления?
2. Каково значение выделения функций для теории и практики управления?
3. Какие функции управления вы знаете?
4. Каково содержание общих функций управления?
5. Какова специфика конкретных функций управления?
- 6.

Литература: основная [1, 3, 4];

дополнительная [1, 5, 6].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9**

### **ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ: ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ**

#### **Теоретическая часть**

Важнейшим видом процессов управления являются функции управления. Функция управления – это направление или вид деятельности работников

аппарата управления, характеризующийся обособленным комплексом задач управленческой системы.

Каждая из четырех функций менеджмента является для организации жизненно важной. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций, а функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

Планирование – это процесс разработки плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими рычагами, сообразуясь со временем и пространством.

Каждый вид планирования отличается составом решаемых задач, используемой информации, планируемых параметров и степенью их детализации, методами выполнения плановых расчетов.

Результатом процесса планирования в организации является система взаимосвязанных плановых документов – планов.

Функция организации направлена на создание необходимых условий для достижения поставленных целей. Основными задачами организации являются:

- формирование структуры организации, исходя из размера предприятия, его целей, технологии, персонала и др. переменных;
- установление конкретных параметров, режимов работы подразделений предприятия, отношений между ними;
- обеспечение деятельности предприятия ресурсами (человеческими, финансовыми, материальными, информационными).

Организация – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения общих целей.

Выделяют два аспекта организационного процесса:

- 1) деление организации на блоки, подразделения и разработка организационной структуры (в статичном виде);
- 2) установление взаимоотношений между подразделениями и уровнями управления. Средством для достижения нормальных

взаимоотношений между уровнями управления является делегирование полномочий.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы предприятия и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач.

Делегирование – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

М.П. Фоллет: «Искусство управления заключается в умении добиться выполнения работы другими», поэтому делегирование – акт, который превращает человека в руководителя.

### **Ситуация для анализа**

Завод по производству картонных упаковок, несмотря на постоянный спрос на свою продукцию, показывает низкую производительность труда. Часть рабочего времени сотрудники тратят на малозначимые трудовые споры. Проведенные обследования показали, что 79% работников считают недостаточным свою зарплату, которую они получают за хорошую работу. За год работы без прогулов начисляется 25 баллов, за год без нарушений дисциплины тоже 25 баллов. Моральный уровень персонала очень низок. На предприятии работает 300 человек, однако улучшить показатели работы администрации не удается.  
*Предложите меры, с помощью которых можно разрешить данную проблемную ситуацию.*

### **Ситуация для анализа**

Крупной фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно, принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

**Первый альтернативный вариант решения.** Цель компании - получение максимально возможностей прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

**Второй альтернативный вариант решения.** Компания ставит перед собой обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

**Третий альтернативный вариант решения.** Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынке сбыта.

*Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым и почему?*

### **Задания**

Представьте себя на месте руководителя, который делегирует полномочия своему подчиненному. Но у подчиненного есть вопросы к вам:

1. Отсутствие времени на выполнение работы.
2. Нецелесообразность выполнения задания, с точки зрения сотрудников коллектива.
3. Отличие данного поручения от обычной работы, которое вызывает боязнь новизны.
4. Отказ работать над заданием под предлогом, что оно не относится к компетенции и обязанности данного работника.
5. Неготовность к выполнению задания.
6. Необходимость отсрочки, так как срок выполнения работы, поставленный руководителем, слишком мал.
7. Предложение поручить эту работу другому сотруднику, который уже занимался решением данной проблемы.

*Обоснуйте ваш ответ – ответ управляющего на вопросы подчиненного. На основе анализа предпримите действия.*

### **Вопросы к практическому занятию:**

7. Что такое функции управления? Какие функции управления вы знаете?
8. Каково содержание функции планирования?
9. Каковы основные задачи и виды планирования?
10. Каковы этапы и принципы осуществления функции планирования?
11. Дайте определение функции организации.
12. Каковы этапы и принципы реализации функции планирования?
13. Что такое делегирование полномочий?
14. Какие существуют подходы к делегированию полномочий? Какие полномочия делегируются всегда? Какие обычно не делегируются?
15. Кого из подчиненных следует наделять полномочиями? Охарактеризуйте их качества.
16. Какие существуют правила эффективного делегирования?
17. Какие есть препятствия эффективному делегированию полномочий?

Литература: основная [1, 3, 4];

дополнительная [5, 6, 7].

### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10**



# **ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ: МОТИВАЦИЯ И КОНТРОЛЬ**

## **Теоретическая часть**

Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и/или целей организации.

Современные теории основаны на таких понятиях, как потребность и вознаграждение. Потребность – ощущение недостатка чего-либо. Вознаграждение – это то, что человек получает по результатам работы и считает ценным для себя. Существуют два типа вознаграждений: внутреннее (дает сама работа – значимость, самоуважение, содержательность, возможность творчества и др.) и внешнее (дается организацией – заработная плата, символы служебного статуса, продвижение по службе и др.).

Содержательные теории.

1. Иерархия потребностей по Маслоу.
2. Теория высших (всегда являющихся движущими) потребностей МакКлелланда.

Теория потребностей Ф. Герцберга.

Недостатки содержательных теорий: не учитывают индивидуальных особенностей людей, их прошлого опыта, а также вероятностного характера процесса мотивации.

Этих недостатков попытались избежать авторы процессуальных теорий мотивации.

Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий Виктора Врума, теория справедливости.

Выводы для управления: люди должны считать, что они получают справедливое вознаграждение, поэтому нужно показывать объективную разницу в зарплате, объяснять ее. Если вознаграждение субъективно, то лучше информацию о нем не афишировать.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он состоит из установления норм, измерения полученных результатов и проведения необходимых корректирующих мер.

Предназначением контроля является предупреждение возможных отклонений, а не их ликвидация. Выделяют три вида контроля: предварительный, текущий, заключительный.

Процесс контроля включает три этапа:

- 1) выработку норм или базы для сравнения (стандартов, технических условий, техпроцессов, критериев, оперативных планов, графиков, расписаний и пр.);
- 2) измерение реальных результатов и выявление отклонений от установленных норм;
- 3) принятие необходимых корректирующих мер.

Контроль будет эффективным, если он учитывает поведенческие факторы, имеет стратегическую направленность, ориентацию на результаты, соответствует виду деятельности, является своевременным, гибким, простым и экономичным.

### Задание

Назовите пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

- Вас лично (в учебе).
  - Квалифицированного рабочего.
  - Неквалифицированного работника.
  - Профессионала (врача, юриста, преподавателя)
  - Государственного и муниципального служащего
- Обоснуйте ваше мнение.

### Задание

1. Органом государственного финансового контроля проверена правильность сумм, предъявленных отделением больницы Территориальному фонду обязательного медицинского страхования к оплате. Основное правило оплаты фондом лечебных услуг больницы:

- при длительности лечения свыше 75% установленного срока по прейскуранту оплата производится по полной стоимости прейскуранта;
- при длительности лечения до 75% установленного срока по прейскуранту оплата производится из расчета за фактические дни лечения.

1. Определите результаты проверки стоимости лечения, предъявленной больницей.

2. Рассчитайте среднюю стоимость 1 койко-дня для отделения больницы по прейскуранту и фактически сложившуюся. Проведите анализ и выявите причины отклонений.

| № | № истории болезни | Проведено фактически 1 больным |      | По прейскуранту |       |        | Стоимость лечения, предъявленная | Следовало предъявить, | Отклонение, руб. |
|---|-------------------|--------------------------------|------|-----------------|-------|--------|----------------------------------|-----------------------|------------------|
|   |                   | койко-                         | в% к | к/д             | общая | стоимо |                                  |                       |                  |

|       |     | дней<br>(к/д) | прей-<br>ску-<br>ранту |    | стоимость<br>к/д, руб. | сть<br>1 к/д,<br>руб. | больнице<br>й, руб. | руб. |    |
|-------|-----|---------------|------------------------|----|------------------------|-----------------------|---------------------|------|----|
| 1     | 2   | 3             | 4                      | 5  | 6                      | 7                     | 8                   | 9    | 10 |
| 1     | 225 | 25            |                        | 26 | 2470                   |                       | 2090                |      |    |
| 2     | 334 | 25            |                        | 22 | 2420                   |                       | 2750                |      |    |
| 3     | 485 | 20            |                        | 30 | 2370                   |                       | 2380                |      |    |
| Итого |     | х             | х                      | х  | х                      | х                     | 7220                |      |    |

### Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое мотивация? Какие теории мотивации вы знаете?
2. Что представляет собой пирамида потребностей А. Маслоу?
3. Что относится к факторам здоровой окружающей среды, а что – к факторам мотивации в теории Ф. Герцберга?
4. На чем основана теория ожиданий В. Врума?
5. Какова основная мысль теории справедливости?
6. Что такое контроль как функция управления?
7. Какие виды контроля вы знаете?
8. Из каких этапов состоит процедура контроля?
9. Какими свойствами должен обладать контроль, чтобы быть эффективным?

Литература: основная [1, 2, 3, 4];

дополнительная [1, 5, 7, 8].

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11

### УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ

#### Теоретическая часть

Основными составляющими процесса управления можно считать такие виды деятельности, как сбор сведений и извлечение из них нужной информации, переработку этой информации с использованием всех накопленных знаний и принятие решения в виде управленческих команд. Решение – результат выбора из множества вариантов, альтернатив.

Управленческое решение является основной формой воздействия субъекта управления на управляемый объект, направленного на достижение поставленной цели. Оно является основным продуктом субъекта управления. Поэтому эффективность деятельности последнего определяется в основном эффективностью принимаемых субъектом управления решений. Принятию решений предшествует ответственная и напряженная работа по обоснованию именно опр Процесс управления отличается динамичностью. Изменения внешней и внутренней среды порождают необходимость принятия управленческих решений.

Основными факторами, которые оказывают влияние на организацию и функционирование системы, являются социально-экономические, технико-технологические и региональные. На этом основании выделяют две группы задач, требующих решения:

- функциональные – обусловлены разделением труда на предприятии (организации), полномочиями отдельных работников, носят в основном стандартный характер.
- ситуационные – появляются в результате нарушений взаимодействия подсистем и элементов на предприятии (организации), либо под влиянием вышеуказанных факторов

Характеристикой адаптивности свойств предприятия (организации), пределом его управленческих возможностей является быстрота реакции на внезапные изменения ситуации, условий функционирования. Если ситуация меняется быстрее времени ответной реакции предприятия – оно переходит в ранг неуправляемого.

Принятие рационального или эффективного решения зависит от множества условий, факторов, ограничений и оценки стоящей перед решением проблемы с позиции актуальности, масштабности и степени риска.

Для учета факторов влияния, а так же с целью совершенствования разработки управленческих решений используются различные их классификации. На практике чаще других используются классификации УР, в

основу которых положены следующие принципы: цель решения; количество рассматриваемых целей; причины и источник возникновения; субъект; методы разработки: степень неопределенности; степень регламентации; функциональный признак; продолжительность реализации или период действия; значимость; степень сложности; творческий вклад; степень формализации; способ передачи.

### Задание

1. Заполните таблицу, указав, какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее:

1. в условиях дефицита времени;
2. для избегания субъективизма;
3. для большей продуманности возможных последствий;
4. при наличии конфликтной ситуации;
5. при низкой квалификации сотрудников;
6. для снижения сопротивления несогласных.

| Индивидуальный | Коллективный способ |
|----------------|---------------------|
|                |                     |

2. В рамках руководства особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе. В практике встречаются следующие варианты:

руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;

руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;

руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая таким образом возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;

руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;

руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решения;

руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;

руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

*Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным и обоснуйте свою позицию.*

### Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое управленческое решение?

2. Каково содержание управленческого решения как процесса и как явления?
3. Какова обобщенная схема процесса разработки управленческого решения?
4. Какова классификация управленческих решений?
5. Каковы основные требования к качеству управленческих решений?

Литература: основная [1, 2, 3];

дополнительная [3, 4, 5, 6].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12**

### **МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ ПРИНЯТЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

#### **Теоретическая часть**

Принятию решений предшествует ответственная и напряженная работа по обоснованию именно определенного решения. Процесс подготовки и реализации управленческих решений включает следующие этапы:

1. Выявление и формулирование проблемы.
2. Формирование группы по подготовке решения.
3. Сбор информации и анализ проблемы.
4. Подготовка и обоснование вариантов решения.
5. Выбор и принятие решения.
6. Организация исполнения решения.
7. Контроль и оценка результатов исполнения решения.

В качестве методов принятия управленческих решений используются:

1. Метод аналогии.
2. Метод эксперимента.
3. Экономико-математические методы.
4. Метод имитационного моделирования.
5. Метод деловых игр.

## 6. Методы системного анализа.

В каждом варианте решения должны определяться основные направления достижения цели (решения проблемы), конкретные исполнители решения, необходимые ресурсы, сроки достижения цели, предполагаемые социальные последствия от реализации решения. Таким образом, найденные при помощи научных методов варианты управленческого решения представляются руководителю, который делает окончательный выбор и утверждение управленческого решения.

Принятое решение обязательно подкрепляется конкретным и детализированным планом мероприятий по его реализации с распределением ответственности по исполнителям. Кроме этого, по отдельным сложным и длительным решениям, требующим согласования деятельности разных исполнителей, дополнительно разрабатываются графики проведения работ в соответствии с их технологией.

### **Деловая игра**

#### **Алгоритм решения управленческих проблем**

Деловая игра позволит участникам определить логически обоснованную последовательность действий руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы.

#### **Задание:**

1. Из 17-ти действий, обозначенных в бланке, надо составить алгоритм (последовательность) решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами от 1 до 17.

2. Сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без консультаций с другими игроками. Индивидуальные оценки вносятся в графу 2.

3. Игроки разбиваются на команды по 5 – 6 человек. В свободном обмене мнениями вырабатывается общее коллективное мнение. Коллективные оценки заносятся в графу 3. Представитель команды докладывает и защищает групповое решение.

4. Руководитель игры зачитывает эталон. Участники вносят эталонные оценки в графу 5, затем сравнивают результаты с эталоном.

5. Вычисляется индивидуальная и групповая ошибки.

### Бланк участника игры

| Этапы принятия управленческих решений                                 | Индивидуальная оценка | Групповая оценка | Эталон | Индивидуальная ошибка | Групповая ошибка | Отклонение индивидуальной ошибки от групповой |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------|--------|-----------------------|------------------|-----------------------------------------------|
| 1                                                                     | 2                     | 3                | 4      | 5                     | 6                | 7                                             |
| 1. Документальное оформление задач                                    |                       |                  |        |                       |                  |                                               |
| 2. Определение разрешимости проблемы                                  |                       |                  |        |                       |                  |                                               |
| 3. Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого |                       |                  |        |                       |                  |                                               |
| 4. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме       |                       |                  |        |                       |                  |                                               |
| 5. Оформление решения                                                 |                       |                  |        |                       |                  |                                               |
| 6. Разработка вариантов решения проблемы                              |                       |                  |        |                       |                  |                                               |
| 7. Определение существования проблемы                                 |                       |                  |        |                       |                  |                                               |
| 8. Оценка новизны проблемы                                            |                       |                  |        |                       |                  |                                               |
| 9. Контроль за исполнением решения                                    |                       |                  |        |                       |                  |                                               |
| 10. Выбор решения                                                     |                       |                  |        |                       |                  |                                               |
| 11. Оценка вариантов решения                                          |                       |                  |        |                       |                  |                                               |
| 12. Организация выполнения решения                                    |                       |                  |        |                       |                  |                                               |
| 13. Постановка задачи исполнителям                                    |                       |                  |        |                       |                  |                                               |
| 14. Выбор критерия оценки вариантов решения                           |                       |                  |        |                       |                  |                                               |



|                                                   |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 15. Установление взаимосвязи с другими проблемами |  |  |  |  |  |  |
| 16. Формулирование проблемы                       |  |  |  |  |  |  |
| 17. Определение причин возникновения проблемы     |  |  |  |  |  |  |
| Сумма ошибок                                      |  |  |  |  |  |  |

### **Вопросы к практическому занятию:**

1. Каков процесс разработки и принятия управленческого решения?
2. Дайте характеристику каждому этапу принятия УР.
3. Какова классификация методов принятия управленческих решений?
4. Дайте характеристику методам принятия УР.
5. Чем обосновывается выбор метода принятия УР?

Литература: основная [1, 2, 3];

дополнительная [3, 4, 5, 6].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13**

### **УПРАВЛЕНИЕ КАК ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИЙ**

#### **Теоретическая часть**

Для нормальной эффективной организации труда, для управления совместной координированной деятельностью большое значение имеет все, связанное с приемом, переработкой и передачей информации. Здесь необходима синхронизированность, правильное и точное понимание передаваемого, чтобы последующие действия были также целенаправленны и эффективны. Многое поэтому зависит от организации, построения коммуникационной структуры, коммуникативной связи в социальной группе, организации, учреждении, фирме. Процессы коммуникации, в которых участвуют руководители и работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями

между руководителем и его подчиненными, руководителями одного уровня, внешним окружением.

*Цель коммуникации заключается в достижении от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. Организации без коммуникации не существует.* В отсутствие коммуникаций работники не имеют информации о том, что делают коллеги, менеджмент не получает первичных данных, а руководители и лидеры не в состоянии отдавать указания. Следовательно, оказывается невозможными оказываются координация различных видов деятельности и сотрудничество работников.

Коммуникация (единовременный акт)—это процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменить поведение последнего. Коммуникации (коммуникационный процесс) – это обмен информацией между сторонами. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, поступающей к потребителю посредством обмена, общения.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией. Поэтому коммуникации и называют связующими процессами.

### **Ситуация для анализа**

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю...Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

*Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют? Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций? Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации? Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?*

### **Вопросы к практическому занятию**

1. Что такое коммуникация?
2. Какова основная цель коммуникаций в организации?
3. Что такое коммуникационный процесс?
4. Каковы основные элементы коммуникационного процесса?
5. Каковы основные этапы коммуникационного процесса?
6. Какие виды коммуникаций вы знаете?

Литература: основная [1, 3, 4];

дополнительная [5, 6, 7, 8].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14**

### **МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

#### **Теоретическая часть**

Межличностные коммуникации предполагают прямой межличностный обмен информацией, в котором преимущественно используется канал устной речи. Из всех видов коммуникаций межличностные сталкиваются с самым большим количеством барьеров, препятствующих эффективному восприятию информации получателем.

Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические.

Управлять вниманием в общении – важная задача не только для говорящего, но и для слушающего. Если он хочет увидеть и услышать именно то, что говорит и делает партнер, то должен уметь управлять своим вниманием. Разнообразные приемы активного слушания направлены на приобретение этого навыка.

Активное слушание помогает понять, оценить и запомнить информацию, полученную от собеседника. Кроме того, использование приемов активного слушания может побуждать собеседника к ответам, направлять беседу в нужное русло и препятствовать неверному пониманию или ошибочной интерпретации информации, полученной от собеседника. Цель – получение максимально полной и точной информации для принятия верного решения.

## **Ситуации для анализа**

1. В процессе оргпроектирования создается организационная структура управления, а также разрабатываются положения о подразделениях аппарата управления. В каждом из них обязательно должен присутствовать раздел: «Взаимоотношения с другими подразделениями организации». Проанализируйте ситуацию и определите, о каких коммуникациях идет речь.

2. В компании AT&T разработана программа по управлению производительностью. Важной частью этой программы выступает разработка и распространение внутри компании специальных вопросников.

В анкетах, которые раздаются всем сотрудникам одного подразделения, затрагиваются такие вопросы, как:

- уважение к работнику;
- стремление оказать активную помощь клиенту;
- работа в команде;
- инновации и высокие этические нормы.

Результаты этого опроса, получаемые руководителем, по сути своей являются проявлением обратной связи от его подразделения. Руководитель анализирует эти результаты, затем конфиденциально обсуждает их с фасилитатором (фасилитатор – это человек, обеспечивающий успешную групповую коммуникацию), после чего они выносятся на обсуждение общего собрания коллектива подразделения. Проанализируйте ситуацию из практики деятельности компании и определите, о каких коммуникациях идет речь.

## **Задание**

Определите, к какому виду коммуникативных барьеров можно отнести следующие помехи:

- 1) незнание языка;
- 2) различия в вероисповедании;
- 3) громкая музыка;
- 4) возраст;
- 5) неумение слушать;
- 6) привычка перебивать;
- 7) большое расстояние;
- 8) недоверие к собеседнику;
- 9) различие культур;
- 10) незаинтересованность в предмете разговора;
- 11) неприязнь к собеседнику;
- 12) холод, жара;
- 13) использование сленга;
- 14) разные темпераменты;
- 15) недостаточная освещенность помещения.

## **Вопросы к практическому занятию**

1. Какие коммуникационные барьеры препятствуют межличностным коммуникациям?

2. Какие существуют способы улучшения организационных коммуникаций?

3. Какие навыки необходимы менеджеру для осуществления эффективных коммуникаций?

Литература: основная [1, 3, 4];

дополнительная [5, 6, 7, 8].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15**

### **ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА**

#### **Теоретическая часть**

Объектом изучения теории менеджмента являются микрогруппы или «малые группы», которые в своей совокупности образуют организацию. Необходимость изучения вопросов групповой динамики в менеджменте обусловлена тем влиянием, которое оказывают группы на организацию и достижение ею поставленных целей. Прибегать к групповой форме принятия решений исследователи менеджмента советуют, когда группа может выполнить эту работу лучше, чем один руководитель. Ученые приводят ситуации, когда управление с помощью групп может быть предпочтительнее:

1) если проблема требует большого опыта в какой-то определенной области, то необходима консультативная помощь специалистов для принятия решения;

2) когда предлагаемое решение является непопулярным, то использование групп будет способствовать ослаблению недовольства и сопротивления сотрудников организации;

3) если нецелесообразно сосредотачивать власть в руках одного руководителя, использование комитетов поможет распределить полномочия между несколькими лицами.

#### **Ситуация для анализа**

Сергей учится на первом курсе университета. Летом он подрабатывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой, привозимых на фабрику материалов.

После нескольких недель работы Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ. Однако много времени у рабочих уходит на разговоры и перекуры. Иногда оказывалось, что Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами, а иногда даже прятались. Сергей решил поговорить со своими сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уйти, а если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора, Сергей неформально был исключен из жизни бригады: он не проводил перерывы с остальными работниками; по пятницам его не приглашали пить пиво. Сергей подошел к старшему члену бригады и сказал: Вы что ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому я не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой как вы. Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с моё, ты был бы таким же».

*Проанализируйте возможные причины формирования такой рабочей бригады. Какие типы группы существуют в данном случае? Охарактеризуйте руководителя и его роль в деятельности группы.*

*Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея? Каков был статус Сергея в группе? Почему?*

*Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде. Почему Сергей не был принят в группу? Согласны ли вы с последним высказыванием старшего рабочего? Поясните ваш ответ.*

*Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе? Обоснуйте предложенные вами варианты.*

### **Вопросы к практическому занятию**

1. Что такое группа и какие виды групп вы знаете ?
2. Каковы причины вступления людей в неформальные группы.
3. Каковы факторы, влияющие на эффективность работы группы?
4. Каковы основные причины вступления людей в малые группы?
5. С чем связана необходимость изучения вопросов групповой динамики в менеджменте?
6. Охарактеризуйте формальные группы в организации.
7. Что такое неформальные группы? Каковы их особенности и характеристики?

Литература: основная [1, 2, 4];

дополнительная [5, 7].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16**

### **ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО**

## **Теоретическая часть**

Проблема использования категорий лидерство и руководство состоит в том, что в английском языке термины «лидер» и «руководитель» являются синонимами, в то время как в русском языке эти понятия употребляются как самостоятельные. При этом они обозначают два различных явления, которые отличаются по своему содержанию.

Руководство это социальный феномен; руководитель призван осуществлять регулирования официальных отношений;

Лидерство есть психологический феномен: лидер осуществляет регулирование межличностных отношений (неформальных) в группе.

Безусловно, что идеальной ситуацией было бы совпадение в одном лице на предприятии лидера и руководителя. Однако в реальной жизни любого коллектива лидер может оказаться совершенно непригодным для выполнения функций руководителя, а также возможно существование в социуме нескольких лидеров выделяющихся в различных личностных проявлениях.

Таким образом, говоря о руководстве мы имеем ввиду действия "формального лидера" - руководителя по координации и упорядочению отношений внутри формальной социальной группы.

Стиль управления это устойчивая система средств, методов и форм взаимодействия руководителя с коллективом предприятия, направленная на выполнение миссии организации, и определяемая объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса.

## **Ситуация для анализа**

Виктор начинал свою карьеру в отделе продаж большой компании. Он преуспевал на своей должности, поскольку быстро понял, что самое главное в его работе – трудолюбие. Чем больше покупателей ему удавалось посетить, тем больше товаров он продавал. Его успех напрямую определялся тем, насколько усердно он работал. Когда Виктор начал свое собственное дело, то столкнулся с проблемой нехватки времени. По мере расширения клиентуры его центра обслуживания компьютеров, нагрузка на Виктора все более возрастала. Ему приходилось постоянно хвататься то за одно, то за другое. Совершенно не оставалось времени на то, чтобы планировать будущее. Рабочий день целиком уходил на возникающие проблемные ситуации. Его рабочий график был

настолько перегружен, что не всегда находилось время даже на текущие дела. В то же время он начинал сердиться на своих сотрудников, ему казалось, что они работают меньше него и их не интересует успех дела.

Через два года Виктор окончательно вымотался и решил взять месячный отпуск. Когда он вернулся, то обнаружил, что все идет как надо. Его сотрудники смогли спланировать большее число проектов, лучше организовать работу. Стало совершенно очевидно, что Виктор использовал неэффективный стиль руководства.

Теперь он стал больше доверять своим сотрудникам и отказался от решения задач, с которыми могли справиться подчиненные. Он научился отказывать клиентам, требующим его участия в решении всех их проблем. У него освободилось много личного времени для работы над важными проектами. Он стал задумываться над перспективами развития своей компании и методами достижения поставленной цели.

*Почему трудолюбие и усердие в работе Виктора-руководителя не привело к ожидаемым результатам?*

*Как изменилось поведение Виктора при изменении характера его работы? Дайте оценку его действиям.*

*К каким последствиям привел избранный Виктором стиль руководства? Какие уроки может извлечь менеджер из личного опыта Виктора? Проанализируйте их.*

### **Вопросы к практическому занятию**

1. Что такое лидерство и руководство?
2. В чем сходство и различие в понятиях лидерство и руководство?
3. Что такое стиль управления?
4. Каковы основные элементы, определяющие стиль управления?
5. Каковы основные подходы к определению эффективного стиля управления?

Литература: основная [1, 2, 4];

дополнительная [1, 5].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 17**

### **ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ**

#### **Теоретическая часть**

Под влиянием понимается процесс, при котором одна из сторон изменяет поведение других сторон.

Методы влияния могут быть различны. Один человек может влиять на



другого даже с помощью одних лишь идей.

Конкретные средства, с помощью которых, один человек может влиять на другого в организации весьма разнообразны: от просьбы, высказанной шепотом, до угрозы увольнения. Способность руководителя оказывать влияние на подчиненных может определяться как личностными качествами менеджера, так и ситуационными факторами, а так же объёмом властных полномочий руководителя.

Власть – это возможность влиять на поведение других.

Понятие власти может относиться к индивиду, группе, организации.

Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

- а) власть – это потенциал, имеющийся у её пользователя;
- б) между тем кто использует власть и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- в) тот к кому применяет власть, имеет некоторую свободу действий.

В теории управления существует несколько базовых форм власти, а также выделяют и другие виды влияния руководителя. Так, О.С. Виханский и А.И. Наумов характеризуют власть связей, власть принятия решений, а также анализируют в качестве источников влияния потребность во власти и наличие права на власть. Кроме того, в теории менеджмента рассматривают такие формы власти, как влияние через убеждение и влияние посредством участия, которые анализируют Д. Бодди, Р. Пэйтон, В. Веснин, М. Мескон, М. Альберт, М. Хедоури.

### **Ситуация для анализа**

Уильям Х. Гейтс, возможно, являлся одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В его компанию «Майкрософт» обратилась корпорация «IBM» относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям совсем недавно нанятого программиста, «Майкрософт» смог предложить «IBM» теперь всем известную

программу «*MS DOC*», которая используется во всех персональных компьютерах «*IBM*» и совместимых с ним компьютерах. Впоследствии «Майкрософт» стал буквально незаменим в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение для компьютеров производства «*IBM*» и «*Apple*».

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделала «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса – миллиардером. Согласно журналу «*Уолл стрит Джорнел*», эта стратегия основывалась исключительно на силе воли господина Гейтса, а также его умении убеждать, уговаривать, а иногда и припугивать своих самых крупных клиентов.

Легенду о тактике «сильной руки», применяемой Гейтсом, знают все. Когда Джон Скалли из «*Apple*» разрабатывал язык «Мак Бейсик» для своего персонального компьютера «Макинтош», Гейтс пригрозил остановить действие купленной «*Apple*» лицензии на использование программ, которые «Майкрософт» разработал для «*Apple-11*», если Скалли не закроет проект «Мак Бейсик». Учитывая, что дела с линией «Макинтоша» тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линией «*Apple-11*», Скалли ничего не оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважали Гейтса и восхищались им. Гейтсу были известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Третьи ждут не дождутся, когда «*IBM*» решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и «Майкрософт» и прекратит свои отношения с ними.

1. Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладал ли он властью?

2. Какой тип власти он использовал?

3. Использовал ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение работников в принятии решений?

### Ситуация для анализа

В организации происходят изменения. Работники хотят работать на новых условиях, но недостаточно подготовлены к этому. В зависимости от того, какую модель поведения выберет менеджер, эти конфликты будут сглажены или получают острое развитие.

**Первая модель поведения.** Менеджер включается в конфликтные отношения с персоналом и, используя свои властные полномочия, заставляет людей работать по-новому.

**Вторая модель поведения.** Менеджер не включается в конфликтные отношения с персоналом. Возникшие трудности с освоением новых ролей он решат путем повышения профессиональной компетенции работников.

Какая модель поведения является *оптимальной*?

### Вопросы к практическому занятию

1. Что такое власть?

2. Что такое влияние?

3. Какие базовые формы власти вы знаете?
4. Дайте характеристику формам власти.
5. Какие виды влияния вы знаете? В чем их особенности?

Литература: основная [1, 2, 4];

дополнительная [1,5,6].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 18**

### **ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ**

#### **Теоретическая часть**

Комплексная методика анализа систем управления включает:

- анализ организационно-производственных структур (уровень специализации, концентрации, кооперирования, централизации производства);
- анализ организационных структур управления (функции, управленческие процессы, состав управленческих звеньев и их взаимодействие);
- анализ интеграции предприятий (факторы, объекты и глубина);
- анализ хозяйственной самостоятельности предприятий;
- анализ обеспечивающих подсистем управления (информационное, кадровое и техническое обеспечение).

Анализ теоретических подходов к определению наиболее важных направлений повышения эффективности деятельности организации позволяет объединить их в две группы:

1 группа – мероприятия по росту результата деятельности организации;

2 группа – мероприятия по более экономному использованию ресурсов (ресурсосбережению, снижению затрат фирмы).

**Задание.**

1. По итогам года организация получила выручку в размере 300 млн. руб. , чистая прибыль составила 150 млн. руб. Общие затраты организации за истекший период составили 100 млн. руб., из них затраты на содержание аппарата управления -10 млн. руб. Определите обобщающий показатель экономической эффективности управления и сделайте выводы

2. По итогам года организация получила доходы в размере 150 млн. руб. Общие затраты организации за истекший период составили 50 млн. руб., из них затраты на содержание аппарата управления - 5 млн. руб. Определите обобщающий показатель экономической эффективности управления и сделайте выводы.

3. Компания “Горячий хлеб” производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании реализовал мероприятие по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1%, цена изделий уменьшилась на 0,5%, но общая цена реализации увеличилась на 5% из-за увеличения объема продаж. Общие данные приведены ниже:

| Этап работы компании | Общая цена реализации | Общие затраты в месяц, млн. руб. | Прибыль, млн. руб. |
|----------------------|-----------------------|----------------------------------|--------------------|
| До реализации УР     | 2,592                 | 2,074                            | 0,518              |
| После реализации УР  | 2,722                 | 2,054                            | 0,668              |

Проведите оценку эффективности решения по сокращению кадров.

### **Вопросы к практическому занятию**

1. Что такое эффективность управления? Какова взаимосвязь понятий «эффективность», «производительность», «качество»? Как определять понятие «производительность»?

2. Каковы основные понятия эффективности управления? Какие виды эффективности выделяют экономисты?

3. Какие существуют подходы к определению показателей эффективности? Какие сложности количественной оценки результатов управленческого труда существуют?

4. Какие направления разработки организационно-технических мероприятий роста эффективности можно выделить в современных условиях?

5. Какова взаимосвязь социальных и экономических аспектов эффективности управления?

Литература: основная [1, 3, 4]; дополнительная [1,5, 6].

### **Список рекомендуемой литературы**

#### **Основная литература:**

1. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник / З. П. Румянцева. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010536-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1141775>.

2. Позубенкова, Э. И. Управление организацией : учебное пособие / Э. И. Позубенкова. — Пенза : ПГАУ, 2020. — 169 с. — Текст : электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/170979>.

3. Троицкая, Н. Н. Управление организацией : учебное пособие / Н. Н. Троицкая. — Москва : РУТ (МИИТ), 2019. — 83 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/175779>.

4. Терешкина, О. С. Управление организацией (предприятием) : учебное пособие / О. С. Терешкина, Д. А. Гурнина. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 56 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/182461>

#### **Дополнительная литература:**

1. Дмитриева, Л. И. Теория менеджмента: инструменты и методы управления организацией : учебное пособие / Л. И. Дмитриева. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2020. - 94 с. - ISBN 978-5-7782-4238-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1870468>

3. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст :

электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489217>

4. Мочалова, Л. А. Стратегический анализ и планирование : учебник / Л. А. Мочалова, В. И. Власов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 154 с. — ISBN 978-5-4497-1549-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117868.html>

5. Поршнев, А. Г. Управление организацией: Учебник / Поршнев А.Г., Азоев Г.Л., Баранчеев В.П., Поршнев А.Г., Румянцева З.П.; Под ред. Саломатина Н.А. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. (экземпляров неограниченно)

6. Райская, М.В. Управление организацией (предприятием): Учебное пособие / М.В. Райская. - Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2016. (экземпляров неограниченно))

7. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03859-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489319>

8. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10862-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494754>

9. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489291>

10. Стратегическое управление : учебник для магистров / под ред. докт. экон. наук, проф. И. К. Ларионова. - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 234 с. - ISBN 978-5-394-03171-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091824>

# **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению курсовой работы  
по дисциплине «Теория управления»  
для студентов направления подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь  
2026

Методические указания предназначены для выполнения курсовой работы студентами направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Методические рекомендации содержат задания на курсовую работу, предполагающие творческую проработку дисциплины «Теория управления». В них содержатся общие рекомендации по разработке, построению и изложению курсовой работы, ее оформлению и защите. Цель методических указаний - помочь студентам определиться с выбором темы и построением курсовой работы по дисциплине «Теория управления», дать основы творческой проработки дисциплины, показать необходимость и возможность самоорганизации при выполнении курсовой работы в виде адаптации к общим требованиям, приведенным в методических указаниях, по срокам выполнения, содержанию, порядку оформления и защиты курсовой работы.

Составитель: профессор, д.э.н. С.Н.Калюгина



## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 1. Цели и задачи курсовой работы                          | 6  |
| 2. Формулировка задания и его объем                       | 7  |
| 3. Основное содержание курсовой работы                    | 7  |
| 4. Общие требования к курсовой работе                     | 16 |
| 5. Рекомендации по организации выполнения курсовой работы | 18 |
| 6. Порядок защиты курсовых работ                          | 19 |
| 7. Список литературы                                      | 22 |

Дисциплина «Теория управления» занимает центральное место в блоке общепрофессиональных дисциплин по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», которое определяется значимостью этого предмета в формировании специалистов, имеющих квалификацию менеджер. Управленческая деятельность связана с разноплановыми работами по разработке, принятию и реализации решений и имеет характер научно-исследовательской работы по анализу тенденций развития организации, содержит элементы творчества в неоднозначной и неопределенной ситуации, сочетается с умением выбрать релевантную информацию из большого объема имеющихся данных. Именно поэтому выполняемая курсовая работа должна носить характер научно-исследовательской, творческой работы. Изучение современных проблем управленческой науки, которое предполагается выполнить в рамках курсовой работы, позволит будущим управленцам ориентироваться в сложной обстановке, получить знания для преобразования общественной деятельности людей, для реализации целей общества, социальных групп и личности в соответствии с их потребностями, для повышения эффективности управленческих систем в современных условиях.

Выполнение курсовой работы обеспечивает достижение основополагающей цели преподавания дисциплины, которое заключается в формировании у студентов знаний, умений и навыков, необходимых в практическом решении комплекса проблем организаций на основе реализации управленческих функций с целью эффективного использования ресурсов для достижения целей организаций.

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Цель курсовой работы состоит в более глубоком изучении конкретной управленческой проблемы, наиболее актуальной для студента с точки зрения его дальнейшей учебной исследовательской работы, НИРС и выпускной квалификационной работы, а также с определенной ориентацией на его будущую профессиональную деятельность.

При этом ставятся задачи по:

- диагностике и постановке проблемы в существующей ситуации;
- поиску релевантной для данной проблемы информации;
- анализу имеющихся точек зрения, тенденций, путей решения поставленной проблемы;
- разработке собственных предложений по решению проблемы и /или выявлению современных, передовых, эффективных методов по ее решению.

Курсовая работа должна носить характер прикладной научно-исследовательской работы. В ней должен содержаться реферативный сравнительный обзор основных научных точек зрения на исследуемую проблему с оформлением аналитической таблицы.

В соответствии с этой целью и задачами формируются общие требования к содержанию курсовой работы, изложенные ниже.

Курсовая работа должна показать умение студента работать с литературой, делать самостоятельные выводы, анализировать и обобщать различного рода материал, обосновывать собственную точку зрения по изучаемой проблеме, находить пути ее разрешения.

В процессе работы студент должен применять методологию системного и комплексного подхода, широко использовать арсенал современных методов анализа проблем управления.

Раскрывая тему, необходимо соблюдать логическую последовательность изложения материала.

Текст курсовой работы должен сопровождаться схемами, графиками, диаграммами, таблицами, рисунками и другим иллюстративным материалом,

который придает тексту ясность, конкретность и наглядность. Количество иллюстраций определяется содержанием работы.

## **2. ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАНИЯ И ЕГО ОБЪЕМ**

Задание к курсовой работе формулируется в соответствии с рекомендуемой тематикой и содержанием курсовых работ по дисциплине, ежегодно обновляемыми преподавателем.

Задание включает тему работы, наименование основных разделов работы, исходную информацию в виде рекомендуемой литературы и нормативных актов.

## **3. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Согласно общим требованиям к содержанию курсовой работы, в ее структуру должны войти такие вопросы:

- актуальность темы работы (определяется во введении);
- анализ понятийного аппарата по теме работы (может составлять 1 главу работы или органически входить в другие главы, при выходе на новые аспекты проблемы);
- обзор и анализ информации по существующей проблеме и ее постановке (как правило, составляют 2 главу);
- рассмотрение методов, принципов, подходов, направлений, системы мер по решению проблемы, совершенствованию управления в исследуемой области и т.п.(основа 3 и, при необходимости, последующих глав);
- выявление основных преимуществ, выгод, результата, которые могут быть достигнуты при использовании предложенных методов, подходов и т.п. (приводится в выводах по работе).

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Содержание и развитие профессии менеджера
2. Цифровая трансформация процессов управления
3. Внешняя среда организации
4. Внутренняя среда организации
5. Имидж организации как фактор ее успеха
6. Информационные системы управления организациями
7. Кадровый менеджмент
8. Контроль как функция управления в организации
9. Методы управления и особенности их применение
10. Миссия и использование этого понятия в организации
11. Мотивация в организации
12. Общие принципы ведения переговоров
13. Организационная культура в учреждениях
14. Организационные структуры управления
15. Методы совершенствования организационных структур
16. Зарубежный опыт управления организациями
17. Оценка эффективности управления
18. Планирование стратегии
19. Принципы и методы построения систем управления
20. Принятие решений на разных уровнях управления организацией
21. Процесс принятия решений в организации
22. Разделение труда в организациях
23. Социальная ответственность организации
24. Стратегический менеджмент
25. Управление внешнеэкономическими связями в организациях
26. Управление деловой карьерой
27. Управление инновациями
28. Управление конфликтами и стрессом
29. Управление маркетинговыми исследованиями

30. Управление материально-техническим снабжением
31. Управление нововведениями или инновационный менеджмент
32. Управление персоналом
33. Управление по целям (результатам)
34. Управление производительностью труда
35. Персональный менеджмент
36. Управление себестоимостью (затратами)
37. Управление социальным развитием
38. Управление экономическими рисками
39. Функции управления
40. Целеполагание в системе управления. Цели и их декомпозиция
41. Эволюция управленческой мысли
42. Экономическая эффективность деятельности организации и пути ее улучшения
43. Основоположники науки управления в России
44. Успешные управленцы в современной России
45. Эффективность деятельности сотрудников организации

Содержание работы определяется общими требованиями к нему и планом работы.

Примерные планы некоторых работ приведены ниже.

#### Тема : СОДЕРЖАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИИ МЕНЕДЖЕРА

1. Историческое развитие природы менеджмента и профессии менеджера
2. Функции менеджера и виды менеджмента
3. Социально-психологический аспект профессии менеджера

#### Тема : ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ЕЕ УСПЕХА

1. Понятие и основа имиджа, взаимосвязь с публичити
2. Внутренние деловые и межличностные отношения и внутренний имидж организации
3. Имидж и внешние отношения с клиентами, партнерами, общественностью
4. Официальная атрибутика как фактор имиджа

## Тема : ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Понятие, виды и типы управленческих решений, требования к ним
2. Процесс принятия решений, факторы, на него влияющие. Методы и способы принятия решений
3. Оптимизация управленческих решений. Оценка эффективности управленческого решения

## Тема: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

1. Понятие организационной структуры управления. Требования и принципы построения. Типы и их характеристики
2. Проектирование организационных структур управления. Этапы и способы проектирования. Централизация и децентрализация
3. Принципы построения организационных структур управления

## Тема: МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

1. Необходимость, сущность и причины совершенствования организационных структур управления
2. Методы и этапы совершенствования
3. Определение эффективности от совершенствования

## Тема: УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА

1. Понятие и методология определения производительности труда. Использование понятия «производительность труда»
2. Основы управления производительностью труда
3. Управление производительностью труда в организации

## Тема: ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

1. Определение внешней среды, ее составляющие. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия
2. Характеристики внешней среды
3. Изменение составляющих внешней среды в современных условиях

## Тема: УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫМИ ИССЛЕДОВАНИЯМИ

1. Определение маркетингового исследования. Цели, задачи, схема, методы и инструменты маркетингового исследования
2. Виды маркетинговых исследований (исследование рынка, конкурентов и т.д.)
3. Использование маркетинговых исследований

#### Тема: КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

1. Понятие контроля как одной из общих функций управления. Содержание контроля. Основные типы контроля
2. Фазы процесса контроля.
3. Эффективность контроля

#### Тема: ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Понятие общих и конкретных функций управления. Различные подходы к классификации функций управления
2. Состав и содержание управленческих функций. Функциональная матрица предприятий
3. Взаимосвязь целей организации и функций управления

#### Тема: КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Принципы и методы построения системы управления персоналом.
2. Кадровое планирование и работа с кадровым резервом
3. Кадровая политика в условиях рынка

#### Тема: МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ И ОСОБЕННОСТИ ИХ ПРИМЕНЕНИЕ

1. Классификация методов и приемов менеджмента
2. Разнообразие методов менеджмента: методы планирования, прогнозирования, постановки целей, принятия решений, совершенствования организационных систем и т. д.
3. Использование методов управления в различных ситуациях

#### Тема: ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

1. Общая концепция, назначение, уровни разработки управленческой стратегии
2. Типы стратегий, методика стратегического планирования
3. Процесс стратегического планирования и его особенности на российских предприятиях

#### Тема: УПРАВЛЕНИЕ НОВОВВЕДЕНИЯМИ ИЛИ ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1. Нововведения как объект инновационного менеджмента. Сущность, причины и формы нововведений
2. Определение экономического риска при инвестициях в инновационную деятельность и методы его снижения
3. Определение экономической эффективности от внедрения нововведений



#### Тема: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

1. Концепция, принципы и методы управления персоналом.
2. Управление деловой карьерой и продвижением персонала
3. Кадры организаций, их классификация, структура, требования к их подбору и расстановке. Методы управления кадрами

#### Тема: ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

1. Понятие организационной системы управления
2. Требования и принципы построения организационной системы управления
3. Разнообразие методов построения организационной системы управления

#### Тема: РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Разделение труда – основа организационных отношений. Горизонтальное и вертикальное разделение труда, ступени и звенья управления
2. Разграничение и закрепление полномочий и ответственности в рамках организации.
3. Централизация и децентрализация

#### Тема: ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

1. Понятие эффективности и показатели эффективности. Эффективность управления
2. Способы оценки экономической эффективности управления
3. Пути повышения эффективности управления

#### Тема: ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

1. Понятие внутренней среды организации. Составляющие внутренней среды
2. Воздействие внешней среды на внутренние переменные организации
3. Современные теории структурирования организаций

#### Тема: УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ

1. Роль и задачи социального планирования.
2. Содержание и порядок разработки планов социального развития
3. Проблемы социального развития предприятий и пути их решения

#### Тема: УПРАВЛЕНИЕ СЕБЕСТОИМОСТЬЮ (ЗАТРАТАМИ)

1. Понятие себестоимости. Калькуляция затрат
2. Управление себестоимостью

### 3. Пути снижения себестоимости

Тема: УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССОМ

1. Понятие конфликта, структура и виды конфликтов
2. Функции конфликтов и формы их разрешения
3. Управление стрессом

Тема: ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ

1. Понятие, виды и типы управленческих решений, требования к ним. Подходы к принятию управленческих решений
2. Процесс принятия решений, факторы, на него влияющие. Методы и способы принятия решений
3. Стратегическое и оперативное планирование и управление. Участие различных уровней управления в принятии управленческих решений

## 4. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ

Объем курсовой работы составляет не менее 30 страниц машинописного текста.

**Содержание** включает названия разделов, подразделов работы с указанием страницы начала каждой части.

**Введение** содержит научное обоснование проблемы, ее актуальности, цель и задачи исследования, определение методологической основы исследования, структуру и методы исследования, определение теоретической и (или) практической значимости работы. Объем введения – 2 – 3 страницы.

**Основная часть** работы состоит, как правило, из трех логически связанных и соподчиненных разделов, каждый из которых подразделяется на несколько частей (подразделов). При необходимости число разделов может быть увеличено.

При рассмотрении содержания выпускной работы следует учитывать, что возможны различные подходы к ее выполнению. Если тема обширна, то в работе могут быть отражены только некоторые из наиболее существенных ее сторон, но они должны быть раскрыты полностью. Возможен и другой подход: изложение

охватывает все аспекты, раскрывающие тему, главное внимание уделяется при этом их взаимосвязи и сравнительному анализу.

**Заключение** содержит общие выводы по работе, в нём подводятся итоги решения поставленных задач, обобщаются полученные результаты. Оценивается полнота решения поставленных задач.

**Список литературы** оформляется в соответствии с требованиями ГОСТа к оформлению библиографии; в нем указываются все использованные студентом источники научной и технической литературы и документации. Количество используемых источников – не менее 20.

Необходимым условием оформления и защиты КР является наличие графического приложения. Оно может быть представлено в виде рисунков (схем, графиков и диаграмм) и таблиц, которые должны наглядно дополнять и подтверждать изложенный в тексте материал.

Текст работы должен быть машинописным на одной стороне белой бумаги формата А4 (210х297 мм). При выполнении КР необходимо соблюдать равномерную плотность, контрастность и четкость изображения по всей работе. В КР должны быть четкие, нерасплывшиеся линии, буквы, цифры и знаки.

При выполнении работы (в текстовом редакторе WORD) необходимо установить следующие параметры:

- размер левого поля - 30 мм, правого - 15 мм, верхнего и нижнего полей - 20 мм;
- шрифт Times New Roman, размер шрифта 14;
- выравнивание по ширине, первая строка равна отступ 1,27 см, межстрочный интервал – 1,5 (отступ справа/слева и интервал перед/после равны нулю, разбивка на страницы без запрета висячих строк).

Цвет шрифта - черный, подчеркивания и полужирный шрифт не допускаются. Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных формулах, теоремах, применяя шрифты разной гарнитуры.

Наименования структурных элементов работы «СОДЕРЖАНИЕ»,

«ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» служат заголовками структурных элементов. Заголовки структурных элементов следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая.

Наименования, включенные в содержание, записывают строчными буквами, начиная с прописной буквы. Над цифрами слово «страница» или «стр.» не ставится. Список литературы и приложения включают в содержание документа.

Все страницы КР, включая иллюстрации и приложения, нумеруются по порядку без пропусков и повторений. Первой страницей считается титульный лист, на котором номер страницы не ставится, на следующей странице ставится цифра «2» и т.д. В общую нумерацию входят список литературы и приложения.

Порядковый номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки.

Главы КР должны иметь порядковые номера в пределах всей работы, обозначенные арабскими цифрами и записанные с абзацного отступа (например, 1, 2, 3 и т.д.). Нумерация пунктов должна быть в пределах каждой главы, и номер пункта должен состоять из номеров главы и пункта в главе, разделенных точкой (например, 1.1, 1.2, 1.3 и т.д.).

В конце номера главы и пункта (подпункта) точка не ставится.

Каждую главу КР необходимо начинать с нового листа (страницы).

Заголовки глав следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая.

Заголовки пунктов и подпунктов следует печатать с абзацного отступа с прописной буквы без точки в конце, выравнивая по ширине.

Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Расстояние после заголовка главы и пункта - 2 свободные строки, между заголовком пункта и текстом - 1 свободная строка.

Внутри пунктов или подпунктов могут быть приведены перечисления. Перед каждой позицией перечисления следует ставить дефис (использование других символов не допускается), запись производится с абзацного отступа.

При необходимости ссылки в тексте работы на один из элементов перечисления вместо дефиса ставятся строчные буквы в порядке русского алфавита, начиная с буквы а (за исключением букв ё, з, й, о, ч, ь, ы, ь). Для дальнейшей детализации перечислений необходимо использовать арабские цифры, после которых ставится скобка, запись производится с абзацного отступа.

Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы или уравнения должна быть оставлена одна свободная строка.

Формулы в работе следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах всей КР арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией.

Таблица \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_  
номер Название таблицы с большой буквы (точка в конце не ставится)

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   |   |   |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|   |   |   |   |
|   |   |   |   |

Наименование таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире.

На все таблицы работы должны быть приведены ссылки в ее тексте, при ссылке следует писать слово «таблица» с указанием ее номера.

Таблицу с большим числом строк допускается переносить на другой лист (страницу). При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово

«Таблица», ее номер и наименование указывают один раз слева (без абзацного отступа) над первой частью таблицы, а над другими частями также слева пишут слова «Продолжение таблицы» и указывают номер таблицы.

Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, диаграммы и др.) следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице.

Иллюстрации могут быть в компьютерном исполнении, в том числе и цветные. На все иллюстрации должны быть даны ссылки в работе.

Иллюстрации должны иметь наименование. Слово «Рисунок» и его наименование располагают под иллюстрацией посередине строки: Рисунок 1.1 – Название рисунка (с большой буквы, точку в конце не ставить).

Список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТа к оформлению библиографии; в нем указываются все использованные в работе источники литературы и документации

Допускаются следующие способы группировки библиографических записей: алфавитный, систематический или в порядке появления ссылок на источники в тексте.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте. При этом ссылки обозначаются следующим образом: [5, с. 12]. Это значит, что студент ссылается на страницу 12 источника под номером 5 списка использованной литературы.

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

## **5. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Курсовая работа должна быть выполнена в соответствии с выданным руководителем заданием с соблюдением сроков курсового проектирования, установленным учебным планом и конкретизированным преподавателем в

соответствии со структурой работы. В задании уточняются названия глав, которые должны быть обязательно раскрыты в курсовой работе. Студент по своему усмотрению может развить тему и добавить главу(главы), но не заменять их.

На выполнение курсовой работы отводится 8 недель, то есть около 2 месяцев с момента выдачи задания. Точки контроля и самоконтроля предусматривают отведение примерно 2-х недель на проработку одной главы, а также на оформление курсовой работы. Для уточнения правильности выполнения и оформления рекомендуется представление оформленной начисто 1 главы работы (анализ понятийного аппарата) на предварительную проверку преподавателю.

Выполнение курсовой работы целесообразно осуществлять по следующим этапам:

1. Самостоятельный выбор студентом темы курсовой работы из перечня рекомендуемых кафедрой тем (см. настоящие методические указания). Этот перечень ежегодно уточняется кафедрой и доводится до сведения студентов руководителями курсовых работ. С разрешения кафедры и по согласованию с руководителем курсовой работы студент может выполнять курсовую работу на тему, близкую к рекомендованным или по заявленной организацией. Тема курсовой работы утверждается руководителем. Не допускается выполнение курсовой работы на одну и ту же тему студентами одной учебной группы.

2. Подбор литературы в соответствии с темой курсовой работы, который осуществляется по картотеке, реферативным журналам, каталогу в библиотеке университета и на электронных образовательных ресурсах.

3. Выполнение курсовой работы в соответствии с намеченным планом.

Студент консультируется с руководителем по ходу выполнения курсовой работы, уточняет ее план, получает рекомендации по использованию литературы, обсуждает наиболее сложные вопросы. Кафедра составляет и утверждает расписание консультаций по курсовым работам, осуществляет

контроль за его соблюдением. Контроль за ходом работы осуществляется руководителем в соответствии с графиком написания курсовой работы.

## **6. ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ КУРСОВЫХ РАБОТ**

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

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

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

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

Защита курсовых работ может проходить в различных формах. Защита курсовых работ осуществляется или в индивидуальном порядке в форме обсуждения проблемы темы или в присутствии группы студентов. При этом автору курсовой работы предоставляется 10-15 минут для доклада основных положений, после чего ему задаются вопросы по существу работы.

Студент, не представивший в установленный срок курсовую работу или не защитивший ее по неуважительной причине, считается имеющим академическую задолженность.

Курсовая работа оценивается по четырехбалльной системе:



отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно.

В процессе защиты и при оценке курсовой работы обращается особое внимание на:

- обоснование выбора темы работы и четкое формулирование ее целей и задач;
- степень соответствия объема и содержания темы курсовой работы, ее целям и задачам;
- понимание современного состояния рассматриваемых в работе проблем, глубину их проработки;
- самостоятельность мышления и творческий подход к проблеме;
- логику и четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты курсовой работы;
- умение отстаивать свою точку зрения.

## **7. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### **Основная литература**

1. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник / З. П. Румянцева. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010536-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1141775>

2. Позубенкова, Э. И. Управление организацией : учебное пособие / Э. И. Позубенкова. — Пенза : ПГАУ, 2020. — 169 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/170979>

3. Троицкая, Н. Н. Управление организацией : учебное пособие / Н. Н. Троицкая. — Москва : РУТ (МИИТ), 2019. — 83 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/175779>

### **Дополнительная литература:**

1. Терешкина, О. С. Управление организацией (предприятием) : учебное пособие / О. С. Терешкина, Д. А. Гурнина. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 56 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/182461>

2. Дмитриева, Л. И. Теория менеджмента: инструменты и методы управления организацией : учебное пособие / Л. И. Дмитриева. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2020. - 94 с. - ISBN 978-5-7782-4238-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1870468>

3. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489217>

4. Мочалова, Л. А. Стратегический анализ и планирование : учебник / Л. А. Мочалова, В. И. Власов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 154 с. — ISBN 978-5-4497-1549-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117868.html>

5. Поршнев, А. Г. Управление организацией: Учебник / Поршнев А.Г., Азоев Г.Л., Баранчев В.П., Поршнев А.Г., Румянцева З.П.; Под ред. Саломатина Н.А. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. (экземпляров неограниченно)

6. Райская, М.В. Управление организацией (предприятием): Учебное пособие / М.В. Райская. - Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2016. (экземпляров неограниченно))

7. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенкова ; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03859-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489319>

8. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10862-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494754>

9. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489291>

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
по организации и проведению самостоятельной работы  
по дисциплине «Теория управления»  
для студентов направления подготовки  
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Ставрополь  
2026

## **1. Введение**

Дисциплина «Теория управления» ориентирована на теоретическую подготовку специалистов, выполняющих управленческие функции для работы в различных организациях и подразделениях органов власти, государственных и негосударственных структурах.

### **Цели освоения дисциплины:**

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у студентов набора общекультурных и профессиональных компетенций по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

### **Задачи дисциплины:**

- иметь представление о целях управленческой деятельности и функциях управления, особенностях управленческого труда, внутренней и внешней среде в управлении, организационных формах и структурах управления;
- знать основополагающие законы и принципы управления, общенаучные и специфические методы теории управления; функции и процессы управления, методы управленческого воздействия; методы решения управленческих проблем и реализации функций управления, современные технологии управления и принятия решений, специфику ситуационного управления, принципы и основные положения стратегического управления; историю развития управленческой мысли, методы управления, методы решения управленческих проблем, особенности различных типов организационных структур;
- уметь определять и формулировать цель управленческого действия, анализировать данные и информацию о состоянии системы управления, формулировать организационные проблемы, определять способы их решения и средства достижения целей

Дисциплина «Теория управления» относится к циклу «Дисциплины (модули) (базовой части) Б1. Б.11 ООП подготовки бакалавров по

направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление..

**Перечень дисциплин**, усвоение которых студентами необходимо для изучения данного курса - Экономическая теория. Введение в государственное и муниципальное управление. Психология.

Программа предусматривает различные формы работы со студентами: проведение лекционных занятий, семинарских занятий, выполнение заданий самостоятельной работы.

## **2. Методические рекомендации по освоению учебной дисциплины**

Дисциплина «Теория управления» является одной из важнейших дисциплин общепрофессионального цикла при подготовке кадров в области государственного и муниципального управления и ставит своей целью приобретение знаний и навыков, необходимых для профессиональной деятельности будущего специалиста.

Методика изучения дисциплины строится из следующих элементов:

- теоретические аудиторные занятия;
- практические аудиторные занятия;
- самостоятельная работа.

В преподавании дисциплины используются преимущественно традиционные образовательные технологии:

- лекции,
- семинарские занятия.

Цель лекции – сообщение новых знаний, систематизация и обобщение накопленных, развитие познавательных и профессиональных интересов.

Семинар – вид групповых занятий по какой-либо научной, учебной и другой проблематике, активное обсуждение участниками заранее подготовленных сообщений, докладов и т.п.

Семинарские занятия расширяют и закрепляют знания, заложенные в теории предмета. На них выносятся вопросы, особенно необходимые для

практики, или проблемные вопросы, которые возможно решить только в процессе сотрудничества. Среди обязательных требований к семинару – предварительное ознакомление студента с темой, вопросами и литературой по данной теме.

Студенту необходимо больше уделять внимание изучению не только лекционного материала, но и дополнительной специальной литературы, законодательства. Для более эффективной работы с источниками студенту предлагается осуществлять конспектирование рекомендованной литературы.

Знание дисциплины предполагает владение основными понятиями и определениями курса и умение проиллюстрировать его конкретными практическими примерами

Самостоятельная работа является обязательной для каждого студента и определяется учебным планом. Цель самостоятельной работы студентов – овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками, опытом творческой, исследовательской деятельности. Самостоятельная работа студентов обеспечивает формирование профессиональной компетенции, воспитывает потребность в самообразовании, способствует развитию активности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

В образовательном процессе по дисциплине выделяется два вида самостоятельной работы:

- аудиторная;
- внеаудиторная.

Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию. Самостоятельная работа студентов в аудиторное время весьма многообразна и может предусматривать: выполнение самостоятельных работ;

тестирование, групповые дискуссии, деловые игры, разбор конкретных ситуаций, кейс-стади, устный опрос и другие формы.

#### *Проведение деловых игр*

Воссоздание ситуаций реальной профессиональной деятельности возможно с использованием игровой деятельности.

Главной целью деловой игры является формирование комплекса знаний и умений для выработки стратегии и тактики профессиональной деятельности.

#### *Работа с «кейсами»*

«Кейс-стади» (от англ. «case study» – изучение конкретного случая / проблемы / ситуации). Суть кейс-технологии заключается в том, что студентам предлагается осмыслить деловую ситуацию, взятую из реальной экономической практики, которая не только отражает какую-либо практическую проблему, как правило, не имеющую однозначного решения, но и которая актуализирует определенный комплекс профессиональных знаний и умений.

#### *Написание эссе.*

Эссе – это сочинение небольшого объема, свободно выражающее индивидуальные впечатления и размышления по поводу услышанного, прочитанного, просмотренного. Цель работы – раскрыть предложенную тему путем приведения каких-либо аргументов. Эссе не может содержать много идей. Оно отражает только один вариант размышлений и развивает его. При написании эссе старайтесь отвечать четко на поставленный вопрос и не отклоняйтесь от темы. Эссе строго индивидуальная работа и не терпит соавторства.

Внеаудиторная самостоятельная работа является обязательной для каждого студента, а ее объем определяется учебным планом специальности «Государственное и муниципальное управление».

Формы и виды внеаудиторной самостоятельной работы включают:



- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы
- поиск (подбор) и обзор литературы и электронных источников;
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку;
- подготовка к семинарским и практическим занятиям по литературе, рекомендованной преподавателем;
- подготовка к различным формам промежуточной и итоговой аттестации (тестированию, курсовой работе, экзамен).
- самостоятельное выполнение практических заданий репродуктивного типа (ответы на вопросы, тренировочные упражнения, тесты).
- подготовка доклада и написание тезисов доклада
- написание и публикация научной статьи.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом по заданию преподавателя, без его непосредственного участия, но под его контролем и с последующей оценкой.

#### *Написание доклада.*

Доклад является конкретным сообщением на заданную тему, которая раскрывается точно в пределах поставленного вопроса и должен иметь следующую структуру: введение, в котором формулируются цель и задачи выполнения работы, а также раскрывается актуальность рассматриваемого вопроса, основная часть, в которой полно и последовательно раскрыта исследуемая тема и заключение, в котором необходимо отразить основные результаты проведенного исследования темы.

#### **Темы докладов:**

1. Ф. Тейлор – основоположник научного менеджмента
2. Исследования Г. Гантта, Ф. и Л. Гилбреттов
3. Поточная организация труда по концепции Г. Форда
4. Система целесообразностей Г. Эмерсона
5. Вклад советских ученых в теорию научного управления

6. Принципы построения формальной организации Л. Урвика
7. Концепция идеальной бюрократии М. Вебера
8. .М. П. Фоллет и Ч. Бернард – теоретики человеческих отношений
9. Теория мотивации Портера-Лоулера
10. Теория постановки целей
11. Теория мотивации К. Альдерфера (ERG-теория)
12. Научная организация труда П. Гастева
13. Основоположники науки управления в России
14. Управленческие инновации в административно – управленческой деятельности
15. Принципы организации управленческих инноваций
16. Условия формирования российской модели управления
17. Зарубежные модели управления.
18. Проблема выбора модели управления.
19. Изменяющиеся условия функционирования государственных организаций
20. Государственная служба — реципиент новых технологий современного управления
21. Специфика анализа в государственной службе.
22. Методы анализа социально-экономических объектов управления
23. Основные типы и причины конфликтов
24. Условия и возможности победы в конфликте
25. Задачи и принципы мониторинга в государственном и муниципальном управлении
26. Организация мониторинга в Российской Федерации.
27. Управление карьерой персонала.
28. Культура организации: сущность, функции, элементы, типология, место в системе управления
29. Использование геоинформационных технологий в государственном и муниципальном управлении.

### 30. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении

#### *Подготовка презентаций*

Презентация (в Power Point) представляет собой публичное выступление по профессиональной теме обусловленной спецификой дисциплины, ориентированное на ознакомление, убеждение слушателей по определенной теме-проблеме. Обеспечивает визуально-коммуникативную поддержку устного выступления, способствует его эффективности и результативности.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИТЕРАТУРА

### Основная литература

1. Менеджмент: учебник для вузов / под редакцией Ю. В. Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 595 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18246-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583209>
2. Абчук, В. А. Менеджмент: теоретические основы : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 320 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17080-1. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583873>
3. Титов, В. Н. Теория и история менеджмента : учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 487 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-05725-6. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/583945>
4. Спивак, В. А. Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 397 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17456-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/583187>
5. Практический курс менеджмента : учебник для вузов / под редакцией Ю. В. Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 254 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17637-7. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/583584>

### Дополнительная литература

1. Курс лекций дисциплины "Теория управления" : Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. Квалификация выпускника Бакалавр. Форма обучения очная. - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 187 с. : ил.
2. Гапоненко, А. Л. Теория управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2016. - 336 с. - (Бакалавр. Академический курс). - Библиогр.: с. 335-336. - ISBN 978-5-9916-6669-5
3. Коробко, В. И. Теория управления / В.И. Коробко. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 383 с. - ISBN 978-5-238-01483-8

4. Веснин, В. Р. Основы менеджмента : учебник / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2014. - 320 с. - ISBN 978-5-392-11696-6
5. Исаев, Р. А. Основы менеджмента : Учебник / Исаев Р. А. - Москва : Дашков и К, 2013. - 264 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-394-01983-8
6. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента : [учеб. пособие] / Н.Ю. Круглова. - М. : Кнорус, 2013. - 500 с. - ISBN 978-5-406-02792=9
7. Основы менеджмента / А.М. Попович ; И.П. Попович ; С.А. Люфт. - Омск : Омский государственный университет, 2012. - 268 с. - ISBN 978-5-7779-1480-4
8. Эриашвили, Н. Д. Основы менеджмента : Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Эриашвили Н. Д. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 271 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-01061-3

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети  
«Интернет», необходимых для освоения дисциплины:**

1. [http:// www.edu.ru](http://www.edu.ru) (Сайт федерального портала «Российское образование»)
2. <http://biblioclub.ru> – электронная библиотека «Университетская библиотека онлайн»
3. <http://ecsocman.hse.ru/> (Сайт федерального портала «Экономика. Социология. Менеджмент»)
4. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов)

## КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

**Активизация человеческих ресурсов** — управленческое воздействие, имеющее целью развитие человеческих ресурсов и формирование соответствующей организационной структуры и культуры организации.

**Аттестация** как кадровая технология, включает в качестве предмета оценки личностные качества, процесс труда, его результат и призвана определить степень соответствия специалиста замещаемой должности как по профессионально-квалификационным, так и личностным характеристикам.

**Внешняя среда** — совокупность внешних субъектов и сил (факторов), активно влияющих на положение и перспективы фирмы, на эффективность деятельности ее субъектов менеджмента.

**Внутренняя среда** — совокупность характеристик организации и ее внутренних субъектов (сил, слабостей), влияющих на положение и

перспективы фирмы.

**Делегирование полномочий** — передача полномочий и обязанностей на нижние уровни управления при сохранении ответственности за руководителем.

**Инновация** — процесс создания, распространения и использования новшества, которое способствует развитию и повышению эффективности работы организации в целях удовлетворения определенных потребностей.

**Исследование** — процесс выработки новых научных знаний, вид познавательной деятельности.

**Кадастр** — упорядоченная совокупность сведений о правовом природном, хозяйственном и экономическом состоянии физических объектов и явлений среды во времени в структурном, организационном, функциональном и информационном аспектах.

**Кадровая технология** — средство управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающее достижение целей организации и ее эффективное функционирование.

**Коммуникационный менеджмент** — профессиональная деятельность, направленная на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой; деятельность по управлению коммуникационными проблемами организации; совокупность приемов, методов, процедур, технологий, обеспечивающих эффективное информационное и эмоциональное взаимодействие между организацией и целевыми группами общественности.

**Контроль** — сбор и обработка информации о траектории движения управляемого объекта, сопоставление ее с параметрами, заданными заранее в законах, инструкциях, других нормативных актах, а также в планах или программах, выявление отклонений, анализ причин, вызвавших такие отклонения, их оценка и принятие решения о корректирующем воздействии. Контроль — одна из основных управленческих функций, неотъемлемая составляющая процесса управления, воздействующая на все его остальные функции и непрерывно участвующая в этом процессе от его начала и до завершения. Это составная часть управления, заключающаяся в наблюдении за объектом управления с целью проверки соответствия фактического состояния желаемому, предусмотренному законом и другими нормативными актами.

**Контролируемость** деятельности — возможность определять степень адекватности достигнутых и будущих результатов, а также других компонентов деятельности ее целям и нормам. Контролируемость зависит от «правил игры», условий ситуации, способности и желания субъекта и объекта контроля уста-навливать и отслеживать нормативные значения контролируемых переменных в соответствии с целью деятельности.

**Конфликтная ситуация** — ситуация противоречия, первый из основных элементов конфликта.

**Координация** — согласование распределенной деятельности, ресурсов и

усилий между участниками выполнения той или иной задачи.

**Лидерство** — процесс несилового воздействия в направлении достижения группой своих целей.

**Линейная организационная структура** — характеризуется прямыми двухсторонними связями ответственности и информационного обмена, пронизывающими организацию сверху донизу, с подчинением каждого работника только одному руководителю.

**Линейно-функциональная организационная структура** — группировка персонала по конкретным видам деятельности, что соответствует наиболее важным направлениям деятельности всей организации. При этом подчиненность как при линейной структуре.

**Матричная организационная структура** предполагает привлечение специалистов из различных служб организации для работы над определенными проектами; указанные специалисты при этом остаются в составе линейной или функциональной структуры.

**Менеджмент** — процесс управления в организациях, наука об управлении, искусство управления и люди, составляющие орган управления. В менеджменте как науке об управлении в организациях разделяют общий и специальный менеджмент.

**Метод** — система правил и приемов изучения явлений, способ теоретического исследования и практического осуществления чего-либо.

**Методы инновационной деятельности** — выработанные и апробированные способы воздействия на объект инноваций с целью получения инновационного эффекта.

**Методология управления, менеджмента** — логическая схема управленческой деятельности, предполагающая взаимосвязанное понимание целей, ориентиров, а также средств и способов их достижения.

**Методы управления** — способы реализации функций менеджмента. Они также устанавливают ответственность, санкции за невыполнение или недостаточное выполнение функций и обязанностей.

**Механизм управления** — совокупность средств и методов управления, это сцепление, определяющее возможность целенаправленного движения системы.

**Миссия** — основная общая цель развития организации, которая определяет смысл ее существования, причину появления и деятельности на рынке и является отправной точкой для выработки стратегических направлений развития организации.

**Мотив** — внутренняя побудительная причина, вызывающая тот или иной тип действий индивидуума, социальной системы.

**Мотивационное управление** — система способов изучения и формирования внутренних (эмоциональных и рациональных) побуждений субъекта, направленная на раскрытие его потенциала с целью повышения результатов деятельности.

**Мотивация** — процесс побуждения к выбору того или иного типа

поведения в зависимости от силы воздействия мотивов (потребностей, интересов, желаний, целей), стимулов и от ожидаемых результатов.

**Мотивирование персонала** — умение понимать и воспринимать потребности работника и побуждать его к сознательному самостоятельному выбору действий по удовлетворению потребностей и достижению личных и коллективных целей.

**Нововведение** — прогрессивное новшество, которое является новым для системы, принимающей и использующей ее.

**Объекты управления** — отрасли, территориальные общности людей, отдельные стадии воспроизводства, аспекты производственной деятельности, а также характеристики производства.

**Организационный конфликт** — конфликт, вызванный к жизни специфическими свойствами организации, ее структурными особенностями, ее взаимодействием с другими организациями, организационной динамикой и т.п. Среди организационных конфликтов выделяются: *конфликт целеполагания* (внешнеорганизационный) — противоречие, несовместимость целей организации; *дисфункциональный* (внутриорганизационный) конфликт, имеющий место, если целью деятельности становится выполнение внутренних правил, норм деятельности; *позиционный* конфликт — разделение коллектива в результате противоположности интересов и целей его членов, их групп;

**Организация** — процесс, направленный на объединение усилий различных участников управления или принятия решений, включающий в себя распределение ролей, ресурсов, заданий, ответственности и полномочий.

**Отбор персонала** — комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации.

**Ответственность** — характеристика последствий принятых решений, осуществления действий для лица, которому переданы полномочия принимать такие решения, осуществлять действия.

**Оценка персонала** — кадровая технология, содержанием которой является познание и результат сравнения выделенных индикаторов (предметов), характеристик (качеств) человека с заранее установленными критериями.

**Персонал** — все работники предприятия, организации, выполняющие производственные функции, обладающие определенными качественными характеристиками и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

**Планирование** — функция управления, состоящая в выборе оптимальной альтернативы текущего или перспективного развития объекта управления, формулировании целей и разработке перечня конкретных мер (увязанных по ресурсам и срокам) по достижению данных целей.

**Полномочия** — объем прав принимать решения и осуществлять действия.



**Предмет науки управления** составляют управленческие отношения, в которых проявляются одновременно экономические, социальные и политические отношения и интересы, проявляющиеся в воздействии на общество или на его отдельные элементы с целью их упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития. Предметом науки управления являются также технологии и методы управления и тенденции развития практики управления.

**Развитие человеческих ресурсов** — деятельность, направленная на развитие способностей и навыков работников с целью их постоянного роста и прогресса.

**Система** — совокупность взаимосвязанных частей, взаимоотношения между которыми имеют упорядоченный и целенаправленный характер, а результат превосходит возможности отдельно функционирующих элементов; множество взаимосвязанных частей (компонентов), объединенных ради достижения общей цели (эффекта системы) в единое целое, взаимодействие между которыми характеризуется упорядоченностью и регулярностью на конкретном отрезке времени. К основным компонентам системы относят: элемент системы, взаимоотношения между элементами, подсистему, структуру системы. Отличительными признаками системы выступают: наличие взаимосвязанных частей в объекте; взаимодействие между частями объекта; упорядоченность данного взаимодействия для достижения общей цели системы.

**Система управления** — совокупность взаимосвязанных элементов (целей, функций, организационных структур управления, методов управления, кадров управления и др.) и подсистем управления, взаимодействующих между собой для достижения главной и основной целей деятельности организации. Характеризуется целостностью и упорядоченностью элементов и подсистем, отражающих особенности объекта управления.

**Системный подход в управлении** рассматривает управленческую деятельность как систему, т.е. как совокупность элементов, взаимодействующих между собой в пространстве и времени, функционирование которых направлено на достижение общей цели.

**Социальный конфликт** — один из характерных, и требующий наибольшего внимания со стороны менеджеров тип взаимодействия людей, социальных сил, при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможной реализацию ее целей и интересов. Обязательные элементы конфликта: конфликтная ситуация, инцидент, эмоциональные переживания участников и необычное поведение человека, демонстрирующее желание отстоять свою правоту.

**Среда косвенного воздействия** — совокупность элементов и факторов, оказывающих влияние на организацию опосредованное и отсроченное воздействие.

**Среда прямого воздействия** — совокупность элементов и факторов,

оказывающих непосредственное и немедленное влияние на организацию.

**Стиль руководства** — устойчивая манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая оказывать на них влияние и побуждать их к достижению целей организации.

**Стимул** — внешнее воздействие, активизирующее (деактиви-зирующее) поведение индивидуума, социальной системы.

**Стимулирование** — процесс побуждения (принуждения) к тем или иным действиям, основанный на использовании внешних по отношению к субъекту и не зависящих от него факторов.

**Стимулирование персонала** — умение создавать такие внешние условия воздействия на работника, которые побуждают или вынуждают его действовать в установленном, заданном режиме для достижения поставленных целей.

**Стратегия** — план управления организацией, направленный на удовлетворение определенных потребностей, через который достигается укрепление ее позиций во внешней среде, а соответственно, и поставленных целей.

**Структура** — совокупность всех взаимоотношений между частями системы; совокупность элементов системы или организации и связи между ними.

**Структура системы** — совокупность связей, взаимоотношений между всеми элементами системы, между ее подсистемами, между системой и внешней средой.

**Субъектами управления** могут выступать директор, менеджер, совет директоров, мэр города, городская дума, начальник отдела, группа качества, городская торгово-промышленная палата.

**Управление** — элемент и одновременно функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических и пр.), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности.

**Управленческая инновация** — форма управляемого развития социальной системы, достигаемого посредством совершенствования механизма управления данной системы.

**Функциональная структура** — организация персонала по функциональным подразделениям на основе сходной подготовки, опыта и использования ресурсов.

**Функция управления** — объективно обусловленный вид управленческой деятельности, являющийся содержательным компонентом процесса управления.

**Человеческие ресурсы** — ресурсная трудовая составляющая (трудовые ресурсы, персонал и его качества, соотнесенные с конкретным рабочим местом) и социокультурные характеристики, личностно—психологические свойства людей, проявляющиеся в их отношении к предприятию, поставленным задачам, окружающим их коллегам и руководителям.

**Эволюция управленческой мысли** — формирование и трансформация моделей управления в соответствии с объективными потребностями экономики.

**Элемент системы** — минимальная целая часть системы, которая функционально способна отразить некоторые общие закономерности системы в целом.

**Эффективность** — в контексте организационного поведения — оптимальное соотношение производства, качества, результативности, гибкости, удовлетворенности, конкурентоспособности и развития.