

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»
Институт экономики, управления и сервиса
Кафедра "Кадровое управление"

УТВЕРЖДАЮ:
Директор института



Е. Ю. Меркулова
«20» января 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине Б1.В.ОД.3 Теория управления

Направление подготовки/специальность: 38.03.04 - Государственное и муниципальное управление

Профиль/направленность/специализация: Государственное и муниципальное управление в социальной сфере

Уровень высшего образования: бакалавриат

Квалификация: Бакалавр

год набора: 2020

Тамбов, 2021

Автор программы:

Кандидат экономических наук, Костылев Александр Алексеевич

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 - Государственное и муниципальное управление (уровень бакалавриата) (приказ Министерства образования и науки РФ от «10» декабря 2014 г. № 1567).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры "Кадровое управление" «16» января 2021 г. Протокол № 6

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института экономики, управления и сервиса, Протокол от «20» января 2021 г. № 5.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавра.....	7
3. Объем и содержание дисциплины.....	7
4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....	18
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	49
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	51
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	52

1. Цели и задачи дисциплины

1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

ОК-7 Способность к самоорганизации и самообразованию

ОПК-2 Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

ПК-19 Способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды

ПК-21 Умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры

ПК-22 Умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов

1.2 Виды и задачи профессиональной деятельности по дисциплине:

- организационно-регулирующая

1.3 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие компетенции:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Знания и умения, необходимые для формирования трудового действия / компетенции
	ОК-7 Способность к самоорганизации и самообразованию	Знает и понимает: Знать правила и методы самоорганизации и самообразования
		Умеет (способен продемонстрировать): Уметь осуществлять самоорганизацию и самообразование с целью повышения эффективности служебной деятельности
		Владет: Владеть навыками самоорганизации и самообразования с целью повышения эффективности служебной деятельности
	ОПК-2 Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Знает и понимает: Знать формы и методы принятия управленческих решений, а также оценки их результатов
		Умеет (способен продемонстрировать): Уметь находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
		Владет: Владеть навыками принимать эффективные управленческие решения, а также оценивать их эффективность
	ПК-19 Способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	Знает и понимает: Знать систему и критерии оценки групповой деятельности и принципы формирования команды
		Умеет (способен продемонстрировать): Уметь оценивать эффективность групповой работы и динамики, а также эффективность деятельности по формированию команды

		Владеет: Владеть навыками организации групповой работы и формирования команды
	ПК-21 Умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры	Знает и понимает: Знать основные административные процессы и процедуры в государственных и муниципальных органах, обеспечивающие качество управленческих решений Умеет (способен продемонстрировать): Уметь моделировать административные процессы и процедуры, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры Владеет: Владеть навыками определения оценки качества управленческих решений и осуществления административных процессов
	ПК-22 Умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов	Знает и понимает: Знать теории и концепции определения соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов Умеет (способен продемонстрировать): Уметь разрабатывать методики использования и применения оценки эффективности планируемого результата и затрачиваемых ресурсов Владеет: Владеть навыками оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов

1.4 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

ОК-7 Способность к самоорганизации и самообразованию

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения	
		Очная (семестр)	Заочная (семестр)
		2	2
1	Социология и политология	+	+

ОПК-2 Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения			
		Очная (семестр)		Заочная (семестр)	
		7	8	7	8
1	Управление в социальной сфере	+	+	+	+

ПК-19 Способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения			
		Очная (семестр)		Заочная (семестр)	
		6	7	6	8
1	Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности	+		+	
2	Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика, педагогическая практика)		+		+

ПК-21 Умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения					
		Очная (семестр)			Заочная (семестр)		
		4	6	7	4	6	8
1	Методы принятия управленческих решений	+			+		
2	Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности		+			+	

3	Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика, педагогическая практика)			+			+
---	---	--	--	---	--	--	---

ПК-22 Умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения			
		Очная (семестр)		Заочная (семестр)	
		6	7	6	8
1	Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности	+		+	
2	Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика, педагогическая практика)		+		+

2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата:

Дисциплина «Теория управления» относится к вариативной части учебного плана ОП по направлению подготовки 38.03.04 - Государственное и муниципальное управление.

Дисциплина «Теория управления» изучается в 1, 2 семестрах.

3. Объем и содержание дисциплины

3.1. Объем дисциплины: 13 з.е.

Очная: 13 з.е.

Заочная: 13 з.е.

Вид учебной работы	Очная (всего часов)	Заочная (всего часов)
--------------------	------------------------	--------------------------

Общая трудоёмкость дисциплины	468	468
Контактная работа	188	38
Лекции (Лекции)	86	18
Практические (Практ. раб.)	102	20
Самостоятельная работа (СР)	208	412
Экзамен	72	18

3.2.Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.						Формы текущего контроля
		Лекции		Практ. раб.		СР		
		О	З	О	З	О	З	
1 семестр								
1	Исторические аспекты возникновения управленческой мысли	2	-	2	1	6	12	Опрос; Выполнение практических заданий
2	Историческое развитие менеджмента в 20 веке	2	1	2	-	6	12	Опрос; Выполнение практических заданий
3	Основные понятия менеджмента. Взаимосвязь понятий менеджмент и управление.	2	-	2	1	6	12	Опрос
4	Методы менеджмента. Основные подходы к менеджменту	2	1	2	-	6	12	Опрос; Выполнение практических заданий
5	Управленческая деятельность: специфика, компетенции, национальные особенности менеджмента.	2	1	4	1	6	12	Опрос
6	Понятие организация и ее признаки	2	1	4	1	6	14	Опрос
7	Структура организации	4	1	4	1	6	14	Опрос
8	Культура организации	2	1	4	1	6	14	Опрос
9	Планирование как функция менеджмента	2	1	4	1	6	14	Опрос
10	Мотивация как функция менеджмента	2	1	4	1	6	14	Опрос; Контрольный срез

11	Контроль как функция менеджмента	2	1	4	1	8	14	Опрос; Выполнение практических заданий
12	Управленческие решения. Модели и методы принятия решений	2	1	4	1	8	14	Опрос; Выполнение практических заданий
13	Лидерство	2	-	4	-	8	15	Опрос; Контрольный срез
14	Власть и влияние в менеджменте. Формы власти.	2	-	4	-	8	14	Опрос; Выполнение практических заданий
15	Коммуникации в менеджменте. Информационные основы менеджмента.	2	-	-	-	8	-	Опрос
2 семестр								
16	История организации	6	1	6	1	12	28	Опрос; Выполнение практических заданий
17	Организация как система	6	1	6	1	12	26	Опрос; Выполнение практических заданий
18	Модели организаций	6	1	6	2	12	24	Опрос; Контрольный срез
19	Хозяйственные организации	6	2	6	1	12	24	Опрос; Выполнение практических заданий
20	Жизненный цикл организации	6	1	6	1	12	24	Опрос; Выполнение практических заданий
21	Законы организации	6	1	6	1	12	26	Опрос; Контрольный срез; Выполнение практических заданий
22	Организационные структуры в организации	6	1	6	1	12	24	Опрос; Выполнение практических заданий
23	Интеграция организаций	6	-	6	1	12	24	Опрос; Выполнение практических заданий

24	Организация как процесс	6	-	6	1	12	25	Опрос; Выполнение практических заданий
----	-------------------------	---	---	---	---	----	----	---

Тема 1. Исторические аспекты возникновения управленческой мысли (ОК-7)

Лекция.

Возникновение необходимости управления и его значение в жизни общества на различных этапах развития. Роль менеджмента в профессиональной деятельности. Определение понятия «менеджмент» с общенаучных подходов.

Задания для самостоятельной работы.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Эволюция управления как научной дисциплины.
2. Научное управление.
3. Административная школа.
4. Человеческие отношения, поведенческие науки.
5. Наука управления.
6. Подходы в управлении: процессный, системный, ситуативный.

Тема 2. Историческое развитие менеджмента в 20 веке (ПК-21)

Лекция.

Менеджмент как наука и практика. Эволюция менеджмента. Школы управления. Классическая школа менеджмента (Тейлоризм), Административная школа, Школа человеческих отношений, Школа науки поведения, Школа научного управления.

Задания для самостоятельной работы.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Современные тенденции развития теории менеджмента.
2. Особенности современной национальной модели менеджмента.

Тема 3. Основные понятия менеджмента. Взаимосвязь понятий менеджмент и управление. (ПК-22)

Лекция.

Современные тенденции развития теории менеджмента. Функции менеджмента. Классификация функций менеджмента.

Сущность, виды и задачи управления. Характеристики современного менеджмента. Управленческий процесс и его элементы. Технологии управления. Развитие менеджмента в современной России. Применимость зарубежного опыта.

Задания для самостоятельной работы.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Потребность в управлении.
2. Понятие менеджмента.
3. Функции менеджмента.
4. Сущность, виды и задачи управления.
5. Характеристики современного менеджмента.
6. Управленческий процесс и его элементы.
7. Технологии управления.
8. Развитие менеджмента в современной России.

Тема 4. Методы менеджмента. Основные подходы к менеджменту (ПК-19)

Лекция.

Основные аспекты и группы методов менеджмента и их характеристика. Комбинация методов менеджмента. Методологические основы менеджмента. Подходы к управлению. Ситуационный, системный и процессный подходы к менеджменту.

Задания для самостоятельной работы.

Задания для самостоятельной работы

Изучение и систематизация справочных материалов с использованием глобальной сети «Интернет». Изучение учебной, научной и методической литературы, материалов периодических изданий с привлечением электронных средств официальной, статистической, периодической и научной информации. Подготовка докладов и рефератов, презентаций. Подготовка к решению ситуационных задач.

Тема 5. Управленческая деятельность: специфика, компетенции, национальные особенности менеджмента. (ПК-19)

Лекция.

Содержание управленческого труда. Навыки менеджмента, составляющие управленческого труда. Уровни управления, иерархия менеджмента. Сравнительная характеристика труда менеджеров различных уровней. Основные характеристики современных менеджеров. Роли менеджера по Г. Минцбергу

Задания для самостоятельной работы.

Задания для самостоятельной работы

Изучение и систематизация справочных материалов с использованием глобальной сети «Интернет». Изучение учебной, научной и методической литературы, материалов периодических изданий с привлечением электронных средств официальной, статистической, периодической и научной информации. Подготовка докладов и рефератов, презентаций. Подготовка к решению ситуационных задач.

Тема 6. Понятие организация и ее признаки (ПК-21)

Лекция.

Сущность понятия «организация». Различные подходы к рассмотрению организации. Внутренние переменные организации в их взаимосвязи и предопределенности. Структура внешней среды организации в ее различных измерениях. Основные элементы организационной среды: цели, задачи, структура, технологии, люди. Типы организаций. Организационные процессы.

Задания для самостоятельной работы.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Понятие организации.
2. Подходы к рассмотрению организации. 3. Внутренняя среда организации.
4. Основные элементы организационной среды: цели, задачи, структура, технологии, люди.
7. Внешняя среда организации: прямого и косвенного воздействия.
8. Типы организаций.
9. Организационные процессы.
10. Элементы организационной структуры.
11. Современные организационные структуры.
12. Элементы организационной структуры.
13. Эволюция типов структур: линейные, функциональные, дивизионные, матричные.

Тема 7. Структура организации (ПК-21)

Лекция.

ктуры Ситуационные переменные, влияющие на организационную структуру. Недостатки организационной структуры. Эволюция организационных структур. Подходы к построению структуры организации. Элементы организационной структуры. Современные организационные структуры. Элементы организационной структуры. Эволюция типов структур: линейные, функциональные, дивизионные, матричные.

Задания для самостоятельной работы.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Понятие и элементы организационной структуры.
2. Факторы выбора организационной структуры.
3. Ситуационные переменные, влияющие на организационную структуру.
4. Недостатки организационной структуры.
5. Эволюция организационных структур.
6. Подходы к построению структуры организации.
7. Основные типы организационных структур.

Тема 8. Культура организации (ПК-22)

Лекция.

Сущность организационной культуры. Основные уровни и элементы организационной культуры. Типы организационной культуры.

Задания для самостоятельной работы.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Сущность организационной культуры.
2. Основные уровни и элементы организационной культуры.
3. Типы организационной культуры.

Тема 9. Планирование как функция менеджмента (ПК-19)

Лекция.

Роль планирования в деятельности организации и его основные составляющие. Процесс планирования и его содержание. Оперативные и стратегические планы. Сущность стратегического анализа. Основные методы стратегического анализа организации.

Задания для самостоятельной работы.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Делегирование как процесс. Делегирование и ответственность. Принципы делегирования полномочий.
2. Поиск и выбор делегата.
3. Повышение эффективности организационных взаимодействий.
4. Причины недостаточного делегирования полномочий.

Тема 10. Мотивация как функция менеджмента (ПК-22)

Лекция.

Понятие и значение мотивации. Потребности персонала и процесс мотивации. Ранние теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Роль менеджера в формировании мотивации работников. Необходимость и понятие мотивации. Содержание теории мотивации. Иерархия потребностей Маслоу. Теория Х – Y. Теория Мак Клеlland. Теория Герцберга. Внутренняя и внешняя мотивация работника. Стимулы и стимулирование. Заинтересованность работой. Процессуальные теории мотивации. Теория ожидания. Теория справедливости. Методы мотивации. Роль менеджера в мотивации.

Задания для самостоятельной работы.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Необходимость и понятие мотивации.

2. Содержание теории мотивации.
3. Иерархия потребностей Маслоу.
4. Теория Х – Y. Теория Мак Клеелланда.
5. Теория Герцберга.
6. Внутренняя и внешняя мотивация работника.
7. Стимулы и стимулирование.
8. Заинтересованность работой.
9. Процессуальные теории мотивации.
10. Теория ожидания.
11. Теория справедливости.
12. Методы мотивации.
13. Роль менеджера в мотивации.

Тема 11. Контроль как функция менеджмента (ОПК-2)

Лекция.

Сущность и необходимость контроля. Этапы традиционного процесса контроля. Информационное обеспечение контроля. Виды контроля. Формы и инструменты контроля. Поведенческие аспекты контроля. Принципы организации эффективного контроля. Контроль и обратная связь. Виды контроля. Стратегический контроль. Оперативный контроль. Внешний и внутренний контроль. Контроль качества и контроль производства. Финансовый контроль. Административный контроль. Формы реализации контроля.

Задания для самостоятельной работы.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Необходимость коммуникаций для организации.
2. Коммуникационная модель.
3. Типы коммуникаций: организационные, межличностные; вертикальные и горизонтальные; по целям общения и по используемым каналам.
4. Коммуникационные сети.
5. Проблемы возникающие в процессе коммуникаций.
6. Эффективность коммуникаций.

Тема 12. Управленческие решения. Модели и методы принятия решений (ПК-19)

Лекция.

Сущность и роль управленческих решений в деятельности менеджера. Типология и классификация управленческих решений. Основные этапы процесса принятия управленческих решений. Методы принятия управленческих решений. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

Тема 13. Лидерство (ПК-19)

Лекция.

Руководство в сравнении с лидером. Качества необходимые преуспевающему менеджеру. Задачи руководителя и атрибуты лидера. Подходы к лидерству. Типы менеджеров с точки зрения стратегии фирмы и с точки зрения финансов фирмы. Командный труд. Группы и команды. Типы команд. Командные процессы. Рекомендации менеджерам по формированию команд.

Задания для самостоятельной работы.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Руководство в сравнении с лидером.
2. Качества необходимые преуспевающему менеджеру.
3. Задачи руководителя и атрибуты лидера.
4. Подходы к лидерству.

5. Типы менеджеров с точки зрения стратегии фирмы и с точки зрения финансов фирмы.
6. Власть и влияние.
7. Формы власти.
8. Модель влияния.
9. Формы влияния.
10. Методы: прямые и косвенные.
11. Стили руководства: авторитарный, демократический, либеральный; ориентированный на задачу и человека.
12. Использование влияния на практике.

Тема 14. Власть и влияние в менеджменте. Формы власти. (ПК-19)

Лекция.

Власть и влияние. Формы власти. Модель влияния. Формы влияния. Методы: прямые и косвенные. Стили руководства: авторитарный, демократический, либеральный; ориентированный на задачу и человека. Использование влияния на практике. Основы делегирования. Роль делегирования в деятельности менеджера. Принципы распределения полномочий. Рекомендации по распределению полномочий. Личное планирование и управление временем. Делегирование как процесс. Делегирование и ответственность. Поиск и выбор делегата. Повышение эффективности организационных взаимодействий. Преимущества делегирования. Причины недостаточного делегирования полномочий. Формы власти в менеджменте.

Задания для самостоятельной работы.

Вопросы для самостоятельной подготовки:

1. Командный труд.
2. Группы и команды.
3. Типы команд.
4. Командные процессы.
5. Рекомендации менеджерам по формированию команд.

Тема 15. Коммуникации в менеджменте. Информационные основы менеджмента. (ОПК-2)

Лекция.

Необходимость коммуникаций для организации. Коммуникация и система управления, место коммуникации в системе управления. Организация коммуникативных процессов, принципы организации коммуникативных процессов. Социально-психологические факторы делового общения. Средства воздействия сущность общения как коммуникационного процесса. Трудности и барьеры коммуникации коммуникативные барьеры и способы их преодоления. Особенность обмена письменной информацией. Коммуникационная модель. Типы коммуникаций: организационные, межличностные; вертикальные и горизонтальные; по целям общения и по используемым каналам. Коммуникационные сети. Эффективность коммуникаций.

Задания для самостоятельной работы.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Необходимость коммуникаций для организации.
2. Коммуникационная модель.
3. Типы коммуникаций: организационные, межличностные; вертикальные и горизонтальные; по целям общения и по используемым каналам.
4. Коммуникационные сети.
5. Проблемы возникающие в процессе коммуникаций.
6. Эффективность коммуникаций.

Тема 16. История организации (ОК-7)

Лекция.

Управленческие революции

Исторические формы организации
Эволюция взглядов на организацию

Практическое занятие.

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные управленческие революции.
2. Какие исторические формы организации Вы знаете?
3. Какие этапы можно наблюдать в развитии организации, и чем они характеризуются?

Задания для самостоятельной работы.

1. Сделать сравнительный анализ исторических форм организации и современной организации на предмет выявления путей эволюции. Предложить свою форму организации исходя из известных данных.
2. Углубленное изучение материалов темы

Тема 17. Организация как система (ОПК-2)

Лекция.

Строение организации
Элементы системы организации
Внутренняя среда организации
Внешняя среда организации
Свойства организации
Классификация организаций

Практическое занятие.

Контрольные вопросы:

1. Что такое структура организации?
2. Как Вы понимаете организационную структуру?
3. Из чего состоит организация?
4. Что включается в управляющую систему организации?
5. Что такое управляемая система в организации?
6. В чем проявляется самоуправление в организации?
7. Какие Вы знаете факторы внутренней среды организации?
8. Что такое внешняя среда организации?
9. Что такое ресурсы организации?
10. Как Вы понимаете организационную культуру?
11. Какие факторы внешней среды прямого действия Вы знаете?
12. Прокомментируйте роль факторов внешней среды косвенного действия на развитие организации.
13. Как Вы понимаете понятие свойства?
14. Назовите основные системные свойства организации.
15. Раскройте содержание основных общих организационных свойств организации.
16. Сформулируйте некоторые специфические свойства известной Вам организации, характерные для данной сферы деятельности.
17. Назовите основные критерии классификации организаций.
18. Проведите классификацию организаций по сфере человеческой деятельности.
19. Назовите основные группы организаций, выделенные по критерию основания объединения для совместной деятельности.

Задания для самостоятельной работы.

1. Построить карту стейкхолдеров любой организации, выделить факторы макро- и микросреды. Сделать описание и дать критическую оценку.

2 2. Углубленное изучение материалов темы

Тема 18. Модели организаций (ПК-19)

Лекция.

Понятие модели организаций

Образы организаций

Характеристика постиндустриальной организации

Практическое занятие.

Контрольные вопросы:

1. Что такое модель организации?
2. Дайте характеристику моделям организации с точки зрения школ менеджмента.
3. Какие образы организаций Вы знаете?
4. Какие модели и как применяются в современных организациях?
5. Чем характеризуется современная эффективная организация?

Задания для самостоятельной работы.

- 1 1. Разработать комплексную модель современной организации любой сферы деятельности.
- 2 2. Углубленное изучение материалов темы

Тема 19. Хозяйственные организации (ПК-19)

Лекция.

Понятие хозяйственной организации

Классификация хозяйственных организаций

Роль хозяйственных организаций в обществе

Практическое занятие.

Контрольные вопросы:

1. Как вы понимаете термин «хозяйственная организация»?
2. Как категорию «коммерческая организация» трактует Гражданский кодекс РФ?
3. По каким основаниям классифицируются хозяйственные организации?
4. Назовите основные организационно-правовые формы хозяйственных организаций.
5. Каковы основные общественные функции хозяйственных организаций?

Задания для самостоятельной работы.

- 1 1. Разработать алгоритм создания и регистрации различных организационно-правовых форм в условиях действующего законодательства.
- 2 2. Углубленное изучение материалов темы

Тема 20. Жизненный цикл организации (ПК-21)

Лекция.

Сущность эволюционного подхода к развитию организации

Миссия организации

Цели организации и основные принципы целеполагания

Практическое занятие.

1. Жизненный цикл организации: понятие и значение в менеджменте
2. Методология жизненного цикла современной организации
3. Характеристика фаз ЖЦ

Задания для самостоятельной работы.

- 1 1. Определить на графике стадию жизненного цикла для различных организаций.
- 2 2. Углубленное изучение материалов темы

Тема 21. Законы организации (ПК-21)

Лекция.

Система законов организации

Содержание законов организации

Практическое занятие.

Контрольные вопросы:

1. Что такое законы организации и система законов организации?
2. Какие группы законов организации Вы знаете?
3. Как формулируются и проявляются законы синергии и инновации в организации?
4. Как формулируются и проявляются законы композиции и формации в организации?
5. Как формулируются и проявляются законы соответствия и информации в организации?
6. Как формулируются и проявляются законы итерации и единства в организации?
7. Как формулируются и проявляются законы онтогенеза и самосохранения в организации?

Задания для самостоятельной работы.

1. Опишите как законы организации реализуются в организациях различных сфер деятельности, в чем отличие и полнота исполнения.
2. Углубленное изучение материалов темы

Тема 22. Организационные структуры в организации (ПК-22)

Лекция.

Понятие организационной структуры управления

Механистические организационные структуры управления

Органические организационные структуры управления

Горизонтальные иерархии

Практическое занятие.

Контрольные вопросы:

1. Что такое организационная структура управления.
2. Какие типы организационных структур управления Вы знаете?
3. Что такое механистические ОСУ?
4. Какие виды механистических ОСУ Вы знаете?
5. Как Вы понимаете линейно-функциональные ОСУ?
6. Чем линейно-штабные организационные структуры управления отличаются от линейно-функциональных?
7. Расскажите о различных подвидах дивизиональных ОСУ.
8. Что такое органические организационные структуры управления?
9. Какие органические ОСУ Вы знаете?
10. Чем характеризуется проектная организационная структура управления?
11. В чем отличие матричной ОСУ от проектной?
12. Что является основой бригадной организационной структуры управления?
13. Как Вы понимаете горизонтальные (демократические) иерархии?
14. Назовите основные горизонтальные иерархии как виды организационных структур управления.

Задания для самостоятельной работы.

1. Построить ОСУ любой организации и провести ее анализ.
2. Углубленное изучение материалов темы

Тема 23. Интеграция организаций (ПК-22)

Лекция.

Понятие интеграции организаций

Интеграционные образования

Практическое занятие.

Контрольные вопросы:

1. Что такое интеграция?
2. Что такое интеграционные формы и интеграционные образования организаций?
3. Какие формы интеграции организаций Вы знаете?
4. Как осуществляется интеграция хозяйственных организаций?
5. Назовите основные интеграционные образования политических организаций.
6. Приведите примеры договорного сотрудничества и создания ассоциаций некоммерческих организаций современной России.
7. Каковы варианты интеграции современных государств?

Задания для самостоятельной работы.

1. Исследуйте практику слияний и поглощений в последние 10 лет к чему привели эти процессы.
2. Углубленное изучение материалов темы

Тема 24. Организация как процесс (ПК-19)

Лекция.

Организация и процесс управления

Методы управления организацией

Понятие управленческих технологий

Организация организации

Практическое занятие.

Контрольные вопросы:

1. Что такое процесс управления организаций?
2. Из чего складывается процесс управления организацией?
3. Что такое управленческое решение?
4. Что такое метод управления организацией?
5. В чем особенности административных, организационных и психологических методов управления организацией?
6. Чем отличается прямой метод управления от косвенного?
7. Что такое организация организации?
8. Как Вы понимаете понятие «организация» в двух ее смыслах?
9. Что такое управленческая технология?

Задания для самостоятельной работы.

1. Углубленное изучение материалов темы

4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства

4.1. Распределение баллов:

1 семестр

- текущий контроль – 50 баллов
- контрольные срезы – 2 среза по 10 баллов каждый
- премиальные баллы – 20 баллов
- ответ на экзамене: не более 30 баллов

Распределение баллов по заданиям:

№ те мы	Название темы / вид учебной работы	Формы текущего контроля / срезы	Мах. кол-во баллов	Методика проведения занятия и оценки
1.	Исторические аспекты возникновения управленческой мысли	Опрос	2	2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию 1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы
		Выполнение практических заданий	4	4 балла – студент выполнил работу без ошибок и недочетов. 3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок
2.	Историческое развитие менеджмента в 20 веке	Опрос	2	2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию 1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы
		Выполнение практических заданий	4	4 балла – студент выполнил работу без ошибок и недочетов. 3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок
3.	Основные понятия менеджмента. Взаимосвязь понятий менеджмента и управление.	Опрос	2	2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию 1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы
4.	Методы менеджмента. Основные подходы к менеджменту	Опрос	2	2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию 1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы
		Выполнение практических заданий	4	4 балла – студент выполнил работу без ошибок и недочетов. 3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок

5.	Управленческая деятельность: специфика, компетенции, национальные особенности менеджмента.	Опрос	2	2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию 1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы
6.	Понятие организация и ее признаки	Опрос	2	2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию 1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы
7.	Структура организации	Опрос	2	2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию 1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы
8.	Культура организации	Опрос	2	2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию 1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы
9.	Планирование как функция менеджмента	Опрос	2	2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию 1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы
10.	Мотивация как функция менеджмента	Опрос	2	2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию 1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы
		Контрольный срез(контрольный срез)	10	10 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 8 баллов – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов. 6 баллов – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 4 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок
11.	Контроль как функция менеджмента	Опрос	2	2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию 1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы

		Выполнение практических заданий	4	<p>4 балла – студент выполнил работу без ошибок и недочетов.</p> <p>3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов.</p> <p>2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов.</p> <p>1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок</p>
12.	Управленческие решения. Модели и методы принятия решений	Опрос	2	<p>2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию</p> <p>1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы</p>
		Выполнение практических заданий		<p>4 балла – студент выполнил работу без ошибок и недочетов.</p> <p>3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов.</p> <p>2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов.</p> <p>1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок</p>
13.	Лидерство	Опрос	2	<p>2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию</p> <p>1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы</p>
		Контрольный срез(контрольный срез)	10	<p>10 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета.</p> <p>8 баллов – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов.</p> <p>6 баллов – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов.</p> <p>4 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов.</p> <p>2 балла – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок</p>
14.	Власть и влияние в менеджменте. Формы власти.	Опрос	2	<p>2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию</p> <p>1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы</p>

		Выполнение практических заданий	4	<p>4 балла – студент выполнил работу без ошибок и недочетов.</p> <p>3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов.</p> <p>2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов.</p> <p>1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок</p>
15.	Коммуникации в менеджменте. Информационные основы менеджмента.	Опрос	2	<p>2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию</p> <p>1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы</p>
16.	Премияльные баллы		20	<p>Дополнительные премияльные баллы могут быть начислены:</p> <ul style="list-style-type: none"> - за проект, выполненный по заказу работодателя и реализованный на практике – 20 баллов; - полностью подготовленная к публикации статья по тематике в рамках дисциплины – 10 баллов; - победа в межрегиональной олимпиаде – 20 баллов; - участие с докладом во всероссийской олимпиаде по тематике изучаемой дисциплины – 20 баллов; - публикация статьи по тематике изучаемой дисциплины в сборнике студенческих работ / материалах всероссийской конференции / журнале из перечня ВАК – 10 / 15 / 20
17.	Ответ на экзамене		30	<p>систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам дисциплины, а также по основным вопросам, выходящим за пределы учебной программы; точное использование научной терминологии систематически грамотное и логически правильное изложение ответа на вопросы; безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке научных и практических задач; выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы и нестандартные ситуации; полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой по дисциплине; умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им критическую оценку, используя научные достижения других дисциплин; творческая самостоятельная работа на практических/семинарских/лабораторных занятиях, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий; высокий уровень сформированности компетенций</p>
18.	Итого за семестр		100	

2 семестр

- текущий контроль – 50 баллов
- контрольные срезы – 2 среза по 10 баллов каждый
- премияльные баллы – 20 баллов
- ответ на экзамене: не более 30 баллов

Распределение баллов по заданиям:

№ те мы	Название темы / вид учебной работы	Формы текущего контроля / срезы	Мах. кол-во баллов	Методика проведения занятия и оценки
1.	История организации	Опрос	2	2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию 1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы
		Выполнение практических заданий	4	4 балла – студент выполнил работу без ошибок и недочетов. 3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок
2.	Организация как система	Опрос	2	2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию 1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы
		Выполнение практических заданий	4	4 балла – студент выполнил работу без ошибок и недочетов. 3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок
3.	Модели организаций	Опрос	2	2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию 1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы
		Контрольный срез(контрольный срез)	10	10 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 8 баллов – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов. 6 баллов – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 4 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок

4.	Хозяйственные организации	Опрос	2	2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию 1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы
		Выполнение практических заданий	4	4 балла – студент выполнил работу без ошибок и недочетов. 3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок
5.	Жизненный цикл организации	Опрос	2	2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию 1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы
		Выполнение практических заданий	4	4 балла – студент выполнил работу без ошибок и недочетов. 3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок
6.	Законы организации	Опрос	2	2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию 1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы
		Контрольный срез(контрольный срез)	10	10 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 8 баллов – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов. 6 баллов – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 4 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок

		Выполнение практических заданий	4	<p>4 балла – студент выполнил работу без ошибок и недочетов.</p> <p>3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов.</p> <p>2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов.</p> <p>1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок</p>
7.	Организационные структуры в организации	Опрос	2	<p>2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию</p> <p>1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы</p>
		Выполнение практических заданий	4	<p>4 балла – студент выполнил работу без ошибок и недочетов.</p> <p>3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов.</p> <p>2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов.</p> <p>1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок</p>
8.	Интеграция организаций	Опрос	2	<p>2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию</p> <p>1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы</p>
		Выполнение практических заданий	4	<p>4 балла – студент выполнил работу без ошибок и недочетов.</p> <p>3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов.</p> <p>2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов.</p> <p>1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок</p>
9.	Организация как процесс	Опрос	2	<p>2 балла - студент свободно владеет материалом, демонстрирует глубокие, систематизированные знания, свободно отвечает на вопросы используя профессиональную терминологию</p> <p>1 балл - студент владеет неполной информацией по теме, затрудняется с ответами на задаваемые вопросы</p>
		Выполнение практических заданий	4	<p>4 балла – студент выполнил работу без ошибок и недочетов.</p> <p>3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов.</p> <p>2 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов.</p> <p>1 балл – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил несколько недочетов или более 3 грубых ошибок</p>

10.	Премияльные баллы	20	Дополнительные премиальные баллы могут быть начислены: - за проект, выполненный по заказу работодателя и реализованный на практике – 20 баллов; - полностью подготовленная к публикации статья по тематике в рамках дисциплины – 10 баллов; - победа в межрегиональной олимпиаде – 20 баллов; - участие с докладом во всероссийской олимпиаде по тематике изучаемой дисциплины – 20 баллов; - публикация статьи по тематике изучаемой дисциплины в сборнике студенческих работ / материалах всероссийской конференции / журнале из перечня ВАК – 10 / 15 / 20
11.	Ответ на экзамене	30	систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам дисциплины, а также по основным вопросам, выходящим за пределы учебной программы; точное использование научной терминологии систематически грамотное и логически правильное изложение ответа на вопросы; безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке научных и практических задач; выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы и нестандартные ситуации; полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой по дисциплине; умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им критическую оценку, используя научные достижения других дисциплин; творческая самостоятельная работа на практических/семинарских/лабораторных занятиях, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий; высокий уровень сформированности компетенций
12.	Итого за семестр	100	

Итоговая оценка по экзамену выставляется в 100-балльной шкале и в традиционной четырехбалльной шкале. Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную четырехбалльную осуществляется следующим образом:

100-балльная система	Традиционная система
85 - 100 баллов	Отлично
70 - 84 баллов	Хорошо
50 - 69 баллов	Удовлетворительно
Менее 50	Неудовлетворительно

4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

Выполнение практических заданий

Тема 1. Исторические аспекты возникновения управленческой мысли

Кейс-стади №3. Военные могут преподавать менеджерам несколько уроков.

Джошуа Чемберлен был единственным офицером, произведенным во время Гражданской войны в США в генералы за боевые действия. До войны он был предпринимателем, университетским преподавателем риторики и губернатором штата Мэн. По словам современников, г-н Чемберлен не щадил себя в бою, но при этом был очень внимателен и заботлив по отношению к солдатам. Один из высших чинов как-то отозвался о нем так: «У этого генерала душа льва и сердце женщины».

Во время битвы за Геттисберг Чемберлен был тяжело ранен пулей навывлет и упал с лошади. Придя в сознание, генерал увидел, что его люди не выдерживают напора противника и готовы обратиться в бегство. Истекая кровью, он вновь оседлал коня и сам повел солдат в атаку. Битва при Геттисберге стала переломной для северян, они воспользовались преимуществом и выиграли войну, а поступок генерала оценили не только его соратники, но и противники – армия Конфедерации южных штатов. Последних он поразили тем, что приказал своим войскам взять на караул перед побежденными. Чему менеджера может научить этот эпизод?

Тема 2. Историческое развитие менеджмента в 20 веке

Кейс-стади №2:

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 приданное 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 приравнивался 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 обрушивался и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий.

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

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления? Чьи интересы защищали эти законы?
2. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

Тема 4. Методы менеджмента. Основные подходы к менеджменту

Кейс-стади №4: Стратегия партнерства

Это было первое крупное российско-финское предприятие в Санкт-Петербурге. Его проект обещал большой предпринимательский успех каждому из партнеров. Через пять лет молодое предприятие стало банкротом, а его финский учредитель продан за долги.

Учреждение

Фирма «Мебель» была образована в сентябре 1988 г. Ее учредителями стали крупное российское объединение по производству мебели и финская фирма, занимавшаяся судостроением, но имевшая небольшое производство машин для заготовки леса. У финской фирмы основными покупателями были российские фирмы. В момент создания фирмы «Мебель» 49% акций получала финская сторона и 51% – российская. Руководство по условиям соглашения обеспечивали финские менеджеры. Расположить будущее предприятие планировалось в недостроенных корпусах российского объединения в его промышленной зоне. В уставный капитал российская сторона входила своей землей, недостроенными корпусами, частично имевшейся инфраструктурой. Финская сторона входила капиталом для покупки оборудования и финансирования стройки. Были привлечены кредиты банков.

Производственная политика

Совместное предприятие должно было выпускать качественную мебель при небольших затратах на сырье и рабочую силу. Финская сторона предполагала расширение рынка своей продукции в России, получение прибыли от нового предприятия. Ассортимент продукции был небольшим. Несложная массовая домашняя и офисная мебель должна была изготавливаться из дешевых сортов древесины (сосны) с покрытием бесцветным лаком.

Другие материалы, кроме металлического крепления, не привлекались. Почти все работники фирмы были взяты из кадров российского учредителя. Производственная политика была направлена на удешевление продукции. Чтобы снизить себестоимость мебели, был построен полностью замкнутый производственный цикл. Сами заготавливали лес, готовили сырье. Даже закупили собственные участки леса, организовали участки для изготовления крепежных металлических деталей.

Строительство

С 1989 г. началось падение промышленного производства в России, изменились принципы ценообразования, началась инфляция. Полученных кредитов не хватило, цена строительных и монтажных работ стала быстро повышаться. Были привлечены дополнительные средства из финских и английских банков. У российской стороны не было дополнительных средств, поэтому доля капитала финской стороны была увеличена. Финская сторона не только вкладывала средства, но и давала льготные кредиты. Руководство строительством осуществляли финские менеджеры с привлечением российских подрядных предприятий.

Производство

В 1990 г. началось производство мебели. По условиям соглашения предполагалось, что технология производства и оборудование будут поставлены из Финляндии, а на должностях генерального директора, директора по экономике и директора по маркетингу будут финские специалисты. Первоначально даже начальниками цехов и крупных бригад были только финны. Стиль управления был западным, санкции за нарушение дисциплины очень жесткими, но в системе отчетности постоянно возникали проблемы. Российская схема имела отличия от финских требований к учету и налогообложению. Продажа мебели до 1990 г. в России происходила через специализированные магазины. Своих магазинов фирма «Мебель» не имела. Торговая наценка в 20% существенно повышала цену, но прибыль оставалась в торговой сети. Фирма «Мебель» срочно начала приобретать помещения и организовывала в них свои салоны по продаже мебели. С 1990 г. российский рынок стал доступным для поставки всех товаров из-за рубежа и в страну хлынул поток мебели из Италии, Германии и США. Крупные мебельные концерны поставляли комплекты мебели новейших образцов, с использованием новых материалов и приспособленных к транспортировке и сборке на месте.

После успешных 1990 и 1991 гг. начались экономические трудности. Выплата долгов, падение спроса на машины по заготовке леса сделали производство убыточным у финского учредителя. Загрузка мощностей фирмы «Мебель» к концу 1994 г. составляла только 50%. В 1995 г. его головное предприятие было продано и частично репрофилировано. Новые владельцы специализируются на производстве бумаги (90%). Они решили выйти из фирмы «Мебель». Сначала были выведены финские работники и предприятие было передано целиком российской стороне, а в 1996 г. ушел финский генеральный директор и финская доля акций была объявлена к распродаже. Новый российский генеральный директор подписал договор с финскими партнерами о поставке леса в Финляндию с участков фирмы «Мебель», где он будет использован для производства бумаги.

Вопросы для обсуждения

1. Какие внешние факторы привели фирму «Мебель» к краху?
2. Какие стратегические решения могут улучшить работу фирмы «Мебель»?
3. Какие условия, снижающие риск, вы добавили бы в исходный договор учредителей?

Тема 11. Контроль как функция менеджмента

Кейс-стади № 11.

Посиделки в Internet... Праздное шатание по Сети... По мере того как все больше организаций стремятся обеспечить своих сотрудников самыми последними технологиями и доступом в оперативном режиме (on-line), увеличивается возможность злоупотреблений на рабочем месте и в рабочее время новейшим оборудованием. Бурное развитие и широкое распространение Internet и World Wide Web больше, чем какие-либо другие новейшие технологии, способствуют безделью на рабочем месте. Для людей, которые любят на работе бездельничать, Internet совершенно незаменим, поскольку человек может целыми днями иметь вид чрезвычайно занятого своими профессиональными обязанностями, занимаясь при этом чем угодно, только не работой! В конце концов, поиск различных интересностей в Internet и переписка с друзьями по электронной почте со стороны вполне могут выглядеть как серьезное дело. И хотя, конечно, далеко не всегда применение электронной почты или посещение Web-сайта означает, что сотрудник занят посторонними делами, многие организации сегодня признают необходимость разработки и внедрения механизмов контроля над использованием этих новых технологий.

В компании Western Digital, расположенной в Ирвине, штат Калифорния, менеджеры тщательно взвесили все преимущества и недостатки предоставления доступа в Internet своим 10 тыс. сотрудников, работающим по всему миру. Western – это глобальная компания, и ее менеджеры отлично понимают, что система коммуникаций и качество обслуживания потребителей могут очень выиграть, если служащие будут иметь этот доступ. Однако они также прекрасно осознают, что при этом необходимо разработать соответствующие руководящие принципы для контроля над ним. Директора по кадровым вопросам Western Digital привлекли к решению этой проблемы.

Поставьте себя на место директора по кадровым вопросам. Что, по-вашему, должны включать руководящие принципы организации относительно доступа и использования Internet? Разработайте набор указаний, пригодных для решения проблем контроля над доступом и использованием Internet и World Wide Web на работе.

Вопрос для обсуждения:

Как вы поступили бы в такой ситуации?

Тема 12. Управленческие решения. Модели и методы принятия решений

Направления развития издательского дома "Компьютер-Пресс"

Перед издательским домом "Компьютер-Пресс", выпускающим журналы по компьютерным технологиям и электронике, встал вопрос: в каком направлении развиваться дальше?

Недавно в результате успешной перестройки издательского дома и благоприятных прогнозов развития отечественного журнального рынка у издательского дома появилось сразу несколько потенциальных инвесторов. Каждый инвестор готов предоставить очень мощное финансирование, позволяющее запускать от четырех до восьми новых изданий в год.

Однако появление инвестора ставит перед издательским домом задачу выбора стратегии дальнейшего развития. Тема электроники обладает важным преимуществом - повышенным вниманием рекламодателей. Компания может выпустить новые журналы по электронике или расширить тематику журналов. Топ-менеджмент рассматривает почти все возможности, за исключением "желтых" и общественно-политических изданий.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Какие ограничения установило руководство для стратегии развития своего бизнеса?
2. О каких еще ограничениях может идти речь в данной задаче? Какие ограничения приняли бы вы?

3. Что является основным критерием эффективности решения, разрабатываемого издательским домом в данном примере? Какие критерии приняли бы вы?

Задание 2. Классификация управленческих решений по технологии разработки

Компания "Сигма", производящая спортивные тренажеры, работает в условиях жесткой конкуренции. Генеральный директор компании в течение нескольких лет принимает стратегические и тактические решения, основываясь на сопоставлении текущих ситуаций с прошлым опытом работы. В целом решения дают положительные результаты.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Как называется такой подход к принятию решений?
2. К чему может привести злоупотребление таким способом принятия решений?
3. Какой подход предложили бы вы? Почему?

Задание 3. Интуитивные управленческие решения

Прочитайте кейс:

Как управлять спросом?

Механизмы управления спросом различны для различных видов бизнеса. Вот, например, как оценивает эту задачу генеральный директор книжного издательства "ЭКСМО" Олег Новиков в интервью "Бизнес-журналу": "...Ни одно маркетинговое исследование не покажет, чего хочет и что будет покупать читатель завтра. Пока книги нет, на нее нет спроса. В чем отличие нашей отрасли от пищевой промышленности, например? Там можно подсчитать объем рынка и сказать: вот люди потребляют столько-то молока, следовательно, это будет или наше молоко, или молоко нашего конкурента. На этом строится весь маркетинг. У нас же абсолютно иная ситуация: нельзя сказать, сколько книг люди будут читать. Это зависит от того, какие книги будут изданы... То есть весь казус в том, что спроса изначально нет. В нашем бизнесе его может создать даже не просто предложение, а хорошее предложение.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Какова, на ваш взгляд, роль интуитивных решений в издательском бизнесе? Почему?
2. Как вы думаете, от чего зависит вероятность принятия правильного интуитивного решения в интеллектуальной и творческой сферах?
3. Что может означать само понятие "правильное решение"? Как оценить эффективность управленческого решения?

Тема 14. Власть и влияние в менеджменте. Формы власти.

Кейс-стади № 14: «Методы воздействия».

Фирма «А&В» работает на рынке печатания журналов, рекламных проспектов, визиток около года. В стратегическую задачу развития фирмы входило увеличение доли на конкурентном рынке, прежде всего, за счет, улучшения качества выпускаемой продукции. Реально выполнить эту задачу, можно было, только приобретая новейшее оборудование. Однако достаточное количество финансовых средств у фирмы «А&В» не было. Компания «САР», реализовывающая необходимое оборудование была согласна его поставлять на лизинговых условиях. Однако при условии заключения контракта на печатание продукции с солидной фирмой и на значительную сумму.

Руководство фирмы «А&В» решило попробовать установить контакт с известной компанией «WINWEST».

Используя личные связи руководство фирмы «А&В» было отпечатали в «дружественной» фирме на цветном лазерном принтере на титульном листе письмо – коммерческое предложение. Взяв на неделю в аренду компьютерное типографское оборудование отпечатали различные формы рекламных проспектов.

Следующим шагом явилась договоренность по телефону о дне и времени переговоров.

Для переговоров решили отправить зам. директора по производству господина А, имеющего представительную внешность. Зам директора по производству одел свой лучший костюм, одолжил у коллеги часы «CITTIZEN» и кожаный дипломат. Фирма была молодая и еще не имела новый автомобиль. Поэтому зам. директора по производству попросил своего друга имеющего новую модель «Мерседеса» подвести к офису компании «WINWEST».

Ровно в назначенное время наш герой вышел из машины у офиса и поднялся на второй этаж административного корпуса компании «WINWEST».

Во время переговоров господин А рассказал о перспективах фирмы «А&В», о программе приобретения современного оборудования, показав при этом знание технических характеристик, достоинств и недостатков различных моделей оборудования...

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы перспективы у фирмы «А&В» и лично зам. директора по производству господина А?
2. Какие средства воздействия использовали в фирме «А&В»?

Тема 16. История организации

Задание 1. Профессор А. Ф. Баранников считает, что организационная система – это результат процесса организации, его заключительный продукт. В отличие от технических, биологических и других видов систем, для которых характерны такие термины, как «объекты», «связи» и «свойства», организационные системы отличает взаимодействие понятий «субъекты», «объекты», «связи», «отношения», «свойства», «состояния», «среда», «самоорганизация» и «саморегулирование». Следовательно, речь идет об очень сложной вероятностной системе, имеющей гомеостатическую природу и представляющей собой не механический набор элементов, а прочно связанную информационную сеть субъектов-регуляторов и объектов-исполнителей.

Отличительной особенностью организационной системы можно считать, прежде всего, полную бессмысленность рассмотрения ее иначе, как единого организма. И рассматривать ее следует не с точки зрения внешнего облика, а с точки зрения формальных структур, как информационные цепи, реализующие множества функций выбора.

Вопросы для обсуждения:

1. Прокомментируйте подход к пониманию организационной системы, сформулированный профессором А.Ф. Баранниковым.
2. Сформулируйте отличительные особенности организационных систем, опираясь на вышеизложенную информацию и свои рассуждения.
3. Дайте характеристику следующих понятий организационной системы:

- субъекты;
- объекты;
- связи;
- отношения;
- свойства;
- среда;
- самоорганизация;
- саморегулирование.

Задание 2. В совокупности устойчивых связей и отношений, присущих организационным системам, проявляются следующие принципы их формирования:

- целенаправленность;
- специализация;
- непрерывность;
- поточность;
- пропорциональность;
- ритмичность;

- надежность;
- конкурентоспособность;
- эффективность.

Вопросы для обсуждения:

Подберите правильное пояснение для каждого из перечисленных принципов, воспользовавшись следующим набором тезисов:

1. Принцип позволяет обеспечить:

- распределение функций и задач, адекватное природе разделения труда;
- распределение управленческих работ и функциональных обязанностей в соответствии с потенциальными возможностями исполнителей;
- определение функциональной роли и места морфологического элемента в соответствующей структуре организационной системы;
- целенаправленную ориентацию исполнителей на осуществление определенной, недублируемой деятельности;
- достоверность системы стимулирования;
- повышение уровня производительной силы труда.

2. Принцип предполагает систематическое установление порядка и последовательности работ, определение методов и сроков их выполнения, потребных ресурсов и показателей предстоящей деятельности.

3. Согласно принципу, задача руководства – неукоснительно обеспечивать совместные согласованные действия указанных элементов организационной системы для минимизации возможной аритмии. Чем меньше показатель аритмии, тем выше организованность системы. Чем выше организованность, тем рентабельнее производство и т.д. Следовательно, стимулироваться должны не объемы производства, а высокая ритмичность управляемых процессов или (что то же самое) высокая организованность исполнителей.

4. Это неперенный атрибут рыночных отношений, принципиальное условие выживаемости организации в рыночной среде подобных ей конкурентов.

5. Принцип становится правилом создания организационной системы, проявляется в самом устройстве организации, в совокупности организационных, социально-экономических и производственных отношений. Рождение организационной системы предопределяет ее функциональное назначение – то, ради чего она создается.

6. Это обобщенное представление дискретного режима:

- функционирования исполнительных органов;
- осуществления процесса производства;
- преобразования функциональных и структурных отношений, адекватного развитию производственных отношений.

7. Данный принцип обязателен там, где есть разделение труда(причина) и возникает потребность в распределении средств производства (следствие), т.е. потребность в обеспечении органического строения капитала, внутрипроизводственных, технологических и воспроизводственных пропорций для поддержания динамического равновесия между производством и потреблением. При этом должны соблюдаться качественная и количественная составляющие равновесия.

8. Этот принцип организованной системы зависит от того, как устроена организация, какова активность и квалификационный уровень ее структурных элементов, а также в какой мере резервируются ее главные функциональные блоки и подсистемы.

9. Это важнейшее организационное свойство, характеризующее качество организационной системы, используемое для оценки продуктивности ее функционального назначения.

Тема 17. Организация как система

Практическая работа по теме «Сущность теории организации и ее место в теории и практике менеджмента»

1. Фирма А — одна из крупнейших американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Фирма Б — это всего лишь 2 человека, когда-то бросивших колледж. Их начальный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген». Их штаб-квартира располагается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется более успешной — фирма А или фирма Б? Фирма А — это «Ар Си Эй», которая обанкротилась в 1976 г. Фирма Б — это «Эппл Компьютер Продактс», которая в 1982 г., всего лишь через 6 лет после начала деятельности вошла в список 500 самых преуспевающих фирм.

2. Две фирмы в ресторанном бизнесе. Первая расположена в старой части города в старом здании. Готовят и обслуживают здесь превосходно, но владельцы отказываются вывешивать рекламу для своих клиентов. Вторая компания имеет гораздо более низкие цены, повара не имеют такого опыта, готовится все большими порциями, долго хранится и разогревается по мере надобности, пока все не продается.

Она расположена в самой новой части города и предоставляет широкие возможности для рекламы. Кто из них скорее добьется успеха? Обе фирмы процветают: первая — один из лучших ресторанов в мире «Ля Тур Д'Аржан», вторая — закусочная «Макдональдс».

3. Один студент Йельского университета написал курсовую работу, предлагая создать авиалинию, которая доставляла бы посылки и бандероли по территории страны в течение суток. План предусматривал вытеснение такого мощнейшего конкурента, как Американская почтовая служба, несмотря на то, что плата за доставку почты была бы в 40 раз выше. Как вы думаете, какую оценку он получил?

Автор этой работы — Фредерик У. Смит, создатель компании «Федерал экспресс», которая приносит в год 600 млн долл. и самый высокооплачиваемый управляющий в США с доходом 58 млн долл. в год.

Все примеры успеха и провала фирм и компаний имеют одну общую особенность. Эту же особенность имеют корпорация «Сони», Военно-морской флот, Китайская народная республика, фондовый рынок.

1. О какой особенности идет речь? Что объединяет все ситуации?
2. Что заставляет людей объединяться в организации? Как Вы считаете, добились бы значительных успехов герои ситуаций, если бы действовали в одиночку?

Тема 19. Хозяйственные организации

КЕЙС 1. «ВОСПИТАНИЕ ВОСПИТАТЕЛЯ»

Один из подчиненных вам руководителей плохо обращается с персоналом: он груб, нечуток к людям, постоянно обижает их, заносчив, высокомерен. Это отрицательно отражается на работе организации. Вместе с тем этот руководитель — хороший специалист, досконально знает свое дело, рационально мыслит, упорен и настойчив в достижении цели, строг и требователен к подчиненным.

Какое решение следует принять?

КЕЙС 2. «СКРЫТАЯ МОТИВАЦИЯ»

В свое время был у меня замечательный подчиненный: прекрасный работник, исполнительный, скромный. Назовем его Федоров. Платили Федорову до обидного мало, и я, понимая, что это несправедливо, чувствовал себя перед ним неловко. При первой же возможности, с открытием вакансии, я предложил ему новую, лучше оплачиваемую должность. Однако на мое предложение о прибавке к заработку Федоров отреагировал как-то странно: поблагодарил, сказал, что подумает, а на следующий день отказался.

Какая могла быть причина этого?

КЕЙС 3. «КАК ОТКАЗЫВАТЬ»

Вас постоянно перегружают работой, а вы, в силу деликатности, а может быть, и слабости характера, не в силах отказать. В конце концов это начинает отражаться на качестве работы и на вашем здоровье. Ясно, что следует отказываться от чрезмерной нагрузки.

Но как это правильно делать, не портя отношений с руководством и коллегами?

КЕЙС 4. «ПУСТЫЕ РАЗГОВОРЫ»

Подчиненные приходят к вам, донимая мелкими, порой элементарно разрешимыми вопросами, мешают работать, не дают сосредоточиться.

Как поступать в подобных случаях?

КЕЙС 5. «СПЛЕТНИ»

Подчиненные жалуются начальнику на своих коллег, сплетничают про них, раскрывают «тайны» их личной жизни и т. п.

Как поступать в этом случае?

Тема 20. Жизненный цикл организации

КЕЙС 6. «МУДРЫЙ СОВЕТ»

Подчиненные приходят к начальнику со своими личными сложными жизненными вопросами.

Как поступать в этом случае?

КЕЙС 7. «ДАВАТЬ ЛИ СВОБОДУ ПОДЧИНЕННЫМ?»

Ваши заместители и другие подчиненные выполняют полученные задания не так, как это сделали бы вы, на ваши замечания не реагируют, продолжая работать по-своему.

Как поступать в этом случае?

КЕЙС 8. «КАК УДЕРЖАТЬ СОТРУДНИКА ОТ УХОДА?»

Сотрудник собирается перейти на новое место работы.

Как на это должен реагировать менеджер?

КЕЙС 9. «СЛЕЗЫ — ВОДА»

В ответ на ваши справедливые замечания, сделанные работнице, та начинает плакать. Что делать в этом случае?

КЕЙС 10. «НА КОРАБЛЕ БУНТ»

Группа работников либо один из них в грубой форме высказали несогласие и даже недовольство вашими распорядительными действиями.

Что следует предпринять?

КЕЙС 11. «КАК ПРЕОДОЛЕТЬ НЕПОНИМАНИЕ?»

Ваш подчиненный систематически не понимает ваших заданий. Он очень старается, но у него ничего не выходит. Никакие угрозы и материальные взыскания не помогают. Между тем, это, безусловно, дисциплинированный и квалифицированный работник.

Как поступать в этом случае?

Тема 21. Законы организации

Тема: Проектирование и создание организации

- 1 1. Сформировать команду из 4-5 человек. Распределить роли в команде. Определить лидера команды.
- 2 2. Разработать идею создания организации. Определить ее сферу деятельности, дать название организации.
- 3 3. Сформулировать миссию, цели, задачи организации и обосновать их. Почему организация должна заниматься именно этим, как задачи связаны с целью?
- 4 4. Разработать структуру управления для вашей организации. Обосновать выбор типа организационной структуры и подход к ее построению.
- 5 5. Определить основную стратегию деятельности организации.

Тема 22. Организационные структуры в организации

Задание 1. Перестройка организационной структуры компании «Вимм-Билль-Данн»

Компания "Вимм-Билль-Данн" стала первым российским производителем соков (в современном понимании), а впоследствии лидером рынка молока. ВБД – первое и единственное российское предприятие потребительского сектора, разместившее акции на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE). Но до недавнего времени ВБД приходилось с трудом преодолевать проблемы, которые позволили конкурентам опередить его.

ВБД объединяет 33 предприятия в России и странах СНГ, выпускающих соки, молочные продукты, минеральную воду и детское питание. Основателям компании Гавриилу Юшваеву, Давиду Якобашвили, Сергею Пластинину, Михаилу Дубинину, Александру Орлову, Михаилу Вишнякову и Виктору Евдокимову принадлежит 48,39% ее акций. Еще 18,9% акций котируются в Российской торговой системе (РТС), более 32% акций обращается на NYSE.

Французской Groupe Danone в ноябре 2006 г. принадлежало 12,9% ВБД. Консолидированная выручка Danone, крупнейшего в мире производителя кисломолочных продуктов и печенья, в 2006 г. составила 14,073 млрд евро (\$18,53 млрд), чистая прибыль — 1,353 млрд евро (\$1,78 млрд). В России Danone владеет также кондитерской фабрикой “Большевик” и заводами по выпуску кисломолочных продуктов в Чехове и Тольятти.

Кризисным для ВБД стал 2003 год, тогда ВБД впервые зафиксировала сокращение продаж в соковом сегменте на 0,6%. С того момента компания начала терять долю рынка, а через пару лет откатилась с 1-го на 4-е место, уступив “Лебедянскому”, “Мултону” и “Нидану”.

2004 г. выдался непростым для пивоваров. Рост рынка замедлился, государство пыталось отвадить население от пива, ограничивая рекламу, большинство независимых предприятий уже было поглощено крупными холдингами. ВБД решила продать часть своих пивных активов, оценивающихся в сотни миллионов долларов, пивоваренным компаниям, активно скупавших менее крупных конкурентов. Осенью того года группа “ЦЕПКО”, подконтрольная владельцам ВБД, продала Heineken несколько пивоварен.

Одновременно, чтобы справиться с ростом цен на сырье для производства молочной продукции, ВБД решила купить несколько молочных ферм. В августе 2004 г. ВБД начала переговоры о покупке молокозаводов в Пермской области, чтобы усилить позиции на быстро растущем уральском рынке.

В 2004 г. выручка компании впервые в ее истории перевалила за \$1 млрд (достигла \$1,189 млрд), увеличившись на 26,7% по сравнению с 2003 г. Чистая прибыль выросла на 8,5% до \$23 млн, а показатель EBITDA — на 21,3% до \$96,9 млн. Но рентабельность бизнеса ВБД продолжала снижаться: EBITDA в процентах от выручки в 2004 г. составила 8,1%, тогда как в 2003 г. — 8,5%.

Доля компании на российском соковом рынке в денежном выражении снизилась с 35% в августе 2003 г. до 28,3% в августе 2004 г. При этом ВБД оставался абсолютным лидером в высокоценовом сегменте (44,7%), но в низкоценовом занимал лишь 4-е место (13,1%).

В декабре 2004 г. акции ВБД достигли исторического минимума — \$11,9. В феврале 2002 г. в момент размещения на NYSE их стоимость составляла \$19,5.

ВБД развивалась. Еще в 2003 г. она открыла фабрику по производству твердых сыров в г. Рубцовске (Алтайский край) и заявила о планах построить еще одну сыроварню в России. Она также стала первой среди молочных компаний, решивших производить йогурт на заводе “Сибирское молоко” в Новосибирске.

Но у компании росли штат и издержки, а рентабельность снижалась. Продажи молока по-прежнему росли, но прибыль падала. На соковом рынке ВБД уже уступил первое место Лебедянскому. Даже самые оптимистичные аналитики утратили веру, что ВБД когда-нибудь вернет лидерство. К 2005 г. крупнейшие акционеры – основатели ВБД, в том числе Пластинин, прежний генеральный директор Якобашвили и Юшваев, осознали, что надо что-то менять.

В апреле 2005 г. компания опубликовала обнадеживающие финансовые результаты по итогам (выручка выросла на 17,7% до \$1,4 млрд, чистая прибыль на 31,7% до \$30,3 млн). Тогда же было объявлено о судьбоносном для компании назначении на пост ее руководителя Тони Майера.

В конце мая 2005 г. стало известно, что к ВБД проявляют интерес крупные финансовые организации. Крупные пакеты компании купили международные инвестфонды. Morgan Stanley, в I квартале 2005 г. приобрел 4,36% уставного капитала компании в виде ADR. Еще одним крупнейшим инвестором компании стал фонд Julius Baer Investment Management, который увеличил свою долю в ВБД на 1,25% до 5,3%. Пакеты свыше 1% капитала ВБД собрали Genesis Investment Management (3,22%), Hansberger Global Investors (1,51%) и Lazard Asset Management (1,49%), а также Credit Suisse Asset Management, купивший 1,35% акций.

Весной 2005 г. ВБД вышел из состава акционеров новосибирского молочного завода “Альбумин”. Лианозовский молочный комбинат продал принадлежавшие ему 40,64% акций завода другим акционерам завода. ВБД был акционером “Альбумина” с 1998 г., но все эти годы его представители ни разу не входили в совет директоров. После неудавшейся попытки получить контроль над заводом ВБД купил в Новосибирске завод “Сибирское молоко”.

Во второй половине года ВБД, которая до этого с трудом сдерживала падение прибыли и рентабельности, удалось обуздать расходы и продемонстрировать стремление к улучшению финансовых показателей. Тогда прибыль еще оставалась смехотворно низкой по отношению к \$1,5-миллиардному обороту компании: операционная рентабельность выросла с 4,4% в 2004 г. до 6,3% по итогам 2005 г. К примеру, показатель EBITDA margin у сокового конкурента, “Лебедянского” составляла по итогам девяти месяцев 2005 г. 24% ВБД по итогам года удалось увеличить продажи соков в денежном выражении лишь на 0,7%. По данным агентства “Бизнес Аналитика”, доля рынка ВБД в середине 2005 г. составила 20,7%

Летом 2005 г. акционеры “Вимм-Билль-Данна” договорились о продаже завода “Пивоиндустрия Приморья” входящей в “Альфа-групп” инвесткомпании “Альфа-Эко”. По мнению экспертов, это был удачный ход – завод находился в не самом лучшем техническом состоянии, и ВБД не пришлось переплачивать. За год до этого владельцы “Вимм-Билль-Данна” продали голландской пивоварне Heineken заводы “Шихан” и “Волга”. Эксперты оценили сумму обеих сделок в общей сложности в \$120-140 млн.

В апреле 2006 г., который акции ВБД начинали на отметке \$25 за акцию, на пост руководителя компании пришел Тони Майер, который до этого 30 лет из 50 прожитых работал на топ-позициях Coca-Cola по всему миру. Положение компании стало улучшаться, в первом квартале 2006 г. наметилась позитивная динамика. Майер усилил команду топ-менеджеров легионерами: директором по маркетингу и инновациям ВБД стал экс-глава Coca-Cola в России австралиец Грант Уинтертон, с поста главы Coca-Cola Украина был приглашен в компанию румын Сильвио Попович, который возглавил подразделение “Напитки”, руководителем Детского питания стал канадец Гэри Собел, экс-глава Dirol в России. Майер поставил задачу удвоить оборот к 2010 г. (что-то вроде плана российского правительства удвоить ВВП) за счет более эффективных продаж, продуманной и последовательной рекламной политики и выпуска на рынок инновационных продуктов. Финансовые показатели 2,3 и 4-го кварталов этого года вызвали восторг аналитиков: Майеру удалось сократить издержки, повысить рентабельность и вернуть веру инвесторов. Майер закрыл неперспективные направления, такие как производство воды “Заповедник Валдай”, продал молочный завод в Новокуйбышевске. При этом ВБД продолжал активно участвовать в сделках по слияниям и поглощениям: приобрел крупного независимого столичного производителя молока “Очаковский молзавод” и крупное сибирское предприятие “Манрос”. Капитализация компании всего лишь за год выросла более чем в три раза и достигла рекордных \$4 млрд.

В ноябре Майер убедил акционеров увеличить ликвидность акций на российских площадках — они продали на фондовом рынке 10% уставного капитала. Free float, (акции в свободном обращении) компании выросло до 18,9%.

Майер оптимизировал структуру компании. До его прихода бизнес ВБД был распределен между примерно 90 юридическими лицами. Майер консолидировал молочные активы на базе ОАО “Вимм-Билль-Данн” (ранее — ОАО “Лианозовский молочный завод”). Аналогичным образом он намерен поступить с соковым направлением. Такая реформа уже позволила снизить эффективную ставку налога на прибыль. В результате в I квартале 2007 г. средняя ставка налогообложения по компании снизилась до 28,7% (в I квартале 2006 г. была 34,8%).

Совладельцы компании, тем временем, страхуются, диверсифицируя активы. Еще осенью 2004 г. стало известно, что они незаметно выстроили рядом с ней агропромышленную империю, инвестируя в приобретение предприятий и бывших совхозов более \$100 млн. Тогда они уже владели самым большим в России стадом коров, а Якобашвили вошел в тройку крупнейших землевладельцев страны. С середины 90-х Якобашвили, Юшваев и их партнер— предприниматель Тимур Клиновский приобрели четыре молочных хозяйства в Подмосковье в районе Рублевки.

В 2005 г. ВБД объявила о планах построить под Москвой, недалеко от Рублевского шоссе, очередной горнолыжный комплекс на 800 га со склонами высотой 100 м, ресторанами и гостиницами.

В начале этого года ВБД заявил о планах строительства в Ленинградской области животноводческого комплекса стоимостью около \$10 млн, который, по мнению экспертов, позволит снизить себестоимость сырья для петербургского завода компании на 15-30%, отмечают эксперты.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем Вы видите основные причины успеха компании ВБД на начальном этапе своей деятельности и почему она столкнулась со столь серьезными проблемами?
2. В чем Вы видите основные преимущества и недостатки диверсификации современных компаний?
3. Какую стратегию предпочтительнее реализовывать компании «ВБД» в будущем: вертикальной или горизонтальной интеграции?
4. Какой вид организационной структуры использовала компания до прихода нового управляющего, и какой вид стала использовать после его вступления в должность?
5. Повлияла ли роль нового западного управляющего на развитие компании?
6. Возможно ли, на Ваш взгляд, будущее поглощение компании «ВБД» одной из крупнейших мировых компаний, работающих в данной отрасли?

Тема 23. Интеграция организаций

Подготовить краткий доклад по заданному плану о политической организации (партии) существующей в настоящее время в РФ.

Примерный план доклада:

1. История возникновения партии
2. Основные политические интересы, цели в настоящее время.
3. Краткая характеристика политических достижений (победы на выборах, законодательные инициативы и т.д.)
4. Характеристика лидера партии (лидеров если было несколько)
5. Политическая программа (основные тезисы)
6. Классификация партии по параметрам (отражены в лекции)
7. Взгляд в будущее (как вы видите партию в ближайшем будущем? авторский взгляд).

Тема 24. Организация как процесс

Подготовьте предложения по созданию организации и первичному (базовому) проектированию ее организационной структуры:

1. Выберите интересующую вас сферу деятельности организации, укажите:

- отрасль (рынок);
- территориальное размещение;
- необходимые технологии;
- предполагаемые объемы производства и т.п.

2. Сформулируйте миссию и систему целей организации.

3. Опишите необходимые партнерские связи создаваемой организации (поставщики, финансовые партнеры, клиенты и т.п.).

4. Укажите необходимую численность, состав и требуемые компетенции работников.

5. Составьте и опишите рациональный координационный профиль организации (распределение координационных механизмов).

6. Обоснуйте тип организационной структуры, наиболее соответствующий целям и условиям работы организации.

7. Опишите состав и особенности:

- стратегической вершины;
- средней линии;
- техноструктуры;
- вспомогательного персонала;
- операционного ядра организации.

Контрольный срез

Тема 10. Мотивация как функция менеджмента

Контрольная работа по теме:

Мотивация персонала

1. Ощущение человеком физиологического или психологического недостатка чего-либо, называется?
2. Самоосознание человеком необходимости и целесообразности действовать определенным образом, называется?
3. Автором теории иерархии потребностей является?
4. Поощрение и развитие у подчиненных творческих способностей, является способом удовлетворения потребностей? Укажите название данной группы потребностей.
5. Американский психолог Дэвид Мак-Клелланд выделил три вида потребностей: во власти, в успехе и в? Назовите третий вид потребностей в теории Д. Мак-Клелланда?
6. По мнению Ф. Герцберга рост удовлетворенности персонала осуществляется под влиянием а снижение неудовлетворенности под влиянием ? Укажите название факторов выделенных Ф. Герцбергом.
7. Теория К. Альдерфера представляется логическим продолжением иерархии потребностей А. Маслоу. Альдерфер полагает, что групп потребностей должно быть не пять, а ___? Укажите количество групп потребностей в теории К. Альдерфера.
8. Теории мотивации исходящие из предположения, что мотивация возникает и изменяется в процессе каких-либо действий, инициируется этим процессом, ожиданиями человека и изменением ситуации получили название?
9. Автором теории ожидания является канадский психолог?
10. Предполагаемая степень удовлетворения или неудовлетворения человека в результате получения им конкретного вознаграждения, называется?
11. Теория мотивации, которая основывается на утверждении, что люди субъективно оценивают соотношение между затраченными усилиями и полученным вознаграждением и сравнивают это соотношение с показателями других людей, выполнявших такую же работу, носит название и был разработана? Укажите название и автора данной теории.

12. В основе данных теорий мотивации лежит представление о том, что мотивация определяется внутренними побуждениями человека, заставляющими его действовать тем или иным образом. Какое название получили данные теории мотивации?
13. Психологическая причина, побуждающая человека к действиям, направленным на ее удовлетворение, называется?
14. Теорию мотивации, основанную на разделении персонала на 2 типа людей получивших условные обозначения X и Y предложил?
15. Поражения в стремлении удовлетворить потребность в теории К. Альдерфера получили название?

Тема 13. Лидерство

Контрольная работа по теме: Лидерство в менеджменте

1. Поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение или мысли других людей, это? (Влияние)
2. Сколько в общей теории менеджмента выделяют форм власти? (5)
3. Использование влияния через страх в качестве основного инструмента свойственно для формы власти основанной на? (Принуждении)
4. Человек, чье право на постановку задач, принятие решений и делегирование признано группой это? (Лидер)
5. Концепцию «двигателя лидерства» предложил американский ученый? (Ноэль Тичи)
6. Стиль руководства, при котором руководитель намеренно апеллирует к потребностям низкого уровня подчиненных, как можно больше централизует полномочия и строго структурирует работу подчиненных называется? (Авторитарным, авторитарным, директивным)
7. Поведение менеджера, полностью сосредоточенное на человеческих отношениях, порой в ущерб результативности и эффективности производства получил название? И отражает позицию управленческой решетки? (1;9, Загородный клуб)
8. Максимальное внимание лидера, как к потребностям людей, так и к производственным задачам характеризует позицию управленческой решетки? (9;9, Командный стиль)
9. Ситуационная модель Ф. Фидлера выделяет 2 базовых стиля руководства? (руководитель, ориентированный на работу; 2) руководитель, ориентированный на отношения с сотрудниками).
10. Ситуационная модель Фидлера показывает, что лидеры, ориентированные на задачу, наиболее эффективны в ситуациях под номерами? (1, 2, 3 и 8).
11. Сколько стилей лидерского поведения выделили в своей модели В. Врум, Ф. Йеттон, А. Яго? (5)
12. По чьему мнению, основополагающую задачу менеджера можно выразить следующим требованием: «Сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе». (И.К. Адизес)
13. Лидером, по мнению И. Адизеса, можно назвать только такого человека, который успешно выполняет две или более функции, причем одной из них обязательно должна быть? (Интеграция)
14. Стиль эффективного руководства характеризующийся кодом rAe1 называется? (Администратор)
15. Группы лидеров состоящих из менеджеров с разными стилями эффективного менеджмента, взаимно дополняющих друг друга и способных совместно решать самые сложные и разнообразные управленческие задачи И. Адизес назвал? (Взаимодополняющие команды)
16. Назовите 3 основных функции лидера (черты) которые вы считаете сформированы у вас как у лидера и 3 которые вы считаете отсутствуют у вас или требуют развития?

Тема 18. Модели организаций

Контрольная работа по дисциплине «Теория организации»**Тема: Организация как система**

1. *Дайте ответы на представленные определения:*

1. Система общепринятых в организации ценностей, поведения, нравственных принципов, представлений и подходов к ее деятельности, к формам отношений и к достижению результатов организации, которые отличают ее от других организаций, это?
2. Совокупность средств необходимых для осуществления деятельности организации можно назвать?
3. Деятельность лиц и структурных подразделений данной организации по самостоятельному осуществлению управленческих и иных функций, есть?
4. Система построения и деятельности организации, ее подразделений, взаимоотношений между ними, особенностей и направлений функционирования и развития, это?
5. Порядок соподчиненности органов в организации, можно назвать словом?

2. *Вставьте пропущенное слово в определение?*

1. Первой группой свойств организации являются свойства характеризующие ее как _____?
2. Селективность, стратегичность, информативность относится к группе _____ свойств организации.
3. Синергия, комплексность, сложность относится к группе _____ свойствам организации.
4. Наличие в организации тенденций к концентрации или рассредоточению власти, управления, ресурсов и др является общим организационным свойством которые называется _____?
5. Для организации характерны определенные правила поведения, процедуры, регламенты и это выражается в _____ ее деятельности.

3. *Дайте классификацию организациям по следующим основаниям?*

1. Форма собственности
2. Территориальный характер деятельности
3. Характер существования
4. Сфера человеческой деятельности (реализация тех или иных общественных функций)
5. Отношение к получению прибыли как главной цели деятельности

Тема 21. Законы организации

Контрольная работа по дисциплине «Теория организации»**Тема « Законы организации»**

1. Данная группа содержит законы, которые отражают морфологию организации, предопределяют организационные формы и строительство «каркасов» организации, как называется данная группа законов?
2. Совокупность объективных особенностей организации, формирующих системные представления о сущности, содержании и развитии организации, называется

3. Объективная особенность формирования, функционирования и развития организации, характерная и типичная для всех организаций, это?
4. Как называется закон организации, который гласит, что форма организации определяется строением ее связей?
5. Как называется закон организации, который гласит, что цель частного в организации является подцелью общего?
6. В общем виде можно выделить _____ основных (базовых) законов организации.
7. Совокупность предсказуемых изменений в организации с определенной последовательностью состояний в течение времени, это?
8. Закон единства предопределяет объективное единство и взаимодополнение двух процессов в организации, укажите какие это процессы?
9. Данный закон гласит, что свойства организации больше суммы качеств ее составляющих? Как он называется?
10. Нарисуйте обобщенный график жизненного цикла организации и укажите на нем основные его стадии.

Опрос

Тема 1. Исторические аспекты возникновения управленческой мысли

Вопросы для подготовки:

1. Исторические предпосылки управления.
2. Развитие управления в историческом аспекте.
3. Развитие отечественного управления.
4. Особенности современного российского менеджмента.
5. Зарубежные модели менеджмента (американская, японская, европейская).

Тема 2. Историческое развитие менеджмента в 20 веке

1. Менеджмент как часть мировой истории
2. Школы менеджмента в науке управления 20-го столетия. Классическое направление менеджмента
3. Школы менеджмента в науке управления 20-го столетия. Гуманитарное направление менеджмента

Тема 3. Основные понятия менеджмента. Взаимосвязь понятий менеджмент и управление.

Вопросы для подготовки:

1. Понятие менеджмент и управление. Процесс управления.
2. Уровни управления. Сравнительная характеристика труда менеджеров различных уровней.
3. Функции менеджмента.
4. Система менеджмента организации.
5. Роль менеджмента в развитии социально-экономических систем.

Тема 4. Методы менеджмента. Основные подходы к менеджменту

1. Признаки и законы организации.
2. Жизненный цикл организации.
3. Виды организаций и способы их создания.
4. Внутриорганизационные процессы.
5. Внутренняя среда организации.
6. Внешняя среда организации.

Тема 5. Управленческая деятельность: специфика, компетенции, национальные особенности менеджмента.

Вопросы для обсуждения

1. Специфика управленческого труда.
2. Компетенции современного менеджера и их развитие.
3. Американская модель менеджмента
4. Европейский (традиционный) менеджмент
5. Японская модель управления
6. Особенности формирования российской модели менеджмента

Тема 6. Понятие организация и ее признаки

1. Понятие организации. Исторические формы организации
2. Признаки организации.
3. Внешняя среда организации и ее элементы.
4. Внутренняя среда организации и ее элементы.

Тема 7. Структура организации

1. Горизонтальные и вертикальные структуры.
2. Типы «жестких» организационных структур.
3. Адаптивные организационные структуры.

Тема 8. Культура организации

1. Сущность организационной культуры.
2. Соотношение понятий корпоративная культура и организационная культура.
3. Основные уровни и элементы организационной культуры.
4. Элементы организационной культуры.
5. Типы организационной культуры.

Тема 9. Планирование как функция менеджмента

1. Понятие планирования и его роль в деятельности менеджера
2. Виды планирования
3. Основные принципы планирования
4. Процесс планирования
5. Стадии процесса планирования
6. Сравнение элементов оперативных и стратегических планов
7. Зона ответственности при планировании
8. Автоматизация процессов планирования

Тема 10. Мотивация как функция менеджмента

1. Единство и противоположность личных и общественных потребностей.
2. Теории ожидания.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Практические подходы и методы мотивирования
5. Мотивация и направления ее воздействия: усиление, старение, настойчивость, добросовестность и направленность.

Тема 11. Контроль как функция менеджмента

1. Понятие управленческого контроля
2. Виды управленческого контроля

3. Принципы эффективного контроля

Тема 12. Управленческие решения. Модели и методы принятия решений

1. Понятие управленческого решения
2. Условия принятия УР
3. Требования предъявляемые к УР
4. Классификация управленческих решений
5. Основы разработки рациональных управленческих решений
6. Типовые подходы к принятию решений
7. Методы коллективной разработки управленческих решений

Тема 13. Лидерство

1. Руководство и управление.
2. Содержание управленческой работы.
3. Природа лидерства.
4. Власть и управление.
5. Руководство и лидерство.
6. Функции, роль и качество руководителя.
7. Стили и принципы управления.
8. Стратегии руководства.

Тема 14. Власть и влияние в менеджменте. Формы власти.

1. Понятие власти и влияния
2. Формы власти в менеджменте
3. Понятие лидерства в современных условиях
4. Лидер и его отличительные особенности
5. Концепции формирования и развития лидеров в организации
6. Личностный подход к лидерству
7. Поведенческий подход к лидерству. Стили руководства.
8. Ситуационный подход к лидерству
9. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон
10. Ситуационная модель Фреда Фидлера
11. Теория жизненного цикла Поля Херси и Кена Бланшара
12. Модель принятия решений руководителем В. Врума, Ф. Йетттона, А. Яго
13. Коды лидерства по И. Адизесу

Тема 15. Коммуникации в менеджменте. Информационные основы менеджмента.

1. Понятие и значение коммуникаций в деятельности менеджера.
2. Информация и ее виды в менеджменте.
3. Элементы процесса коммуникации.
4. Барьеры коммуникации.
5. Свойства информации в зависимости от качества.
6. Методы поиска управленческой информации
7. Коммуникационные потоки в организации
8. Факторы, определяющие эффективность коммуникации.

Тема 16. История организации

1. Назовите основные управленческие революции.
2. Какие исторические формы организации Вы знаете?

3. Какие этапы можно наблюдать в развитии организации, и чем они характеризуются?

Тема 17. Организация как система

1. Что такое структура организации?
2. Как Вы понимаете организационную структуру?
3. Из чего состоит организация?
4. Что включается в управляющую систему организации?
5. Что такое управляемая система в организации?
6. В чем проявляется самоуправление в организации?
7. Какие Вы знаете факторы внутренней среды организации?
8. Что такое внешняя среда организации?
9. Что такое ресурсы организации?
10. Как Вы понимаете организационную культуру?
11. Какие факторы внешней среды прямого действия Вы знаете?
12. Прокомментируйте роль факторов внешней среды косвенного действия на развитие организации.
13. Как Вы понимаете понятие свойства?
14. Назовите основные системные свойства организации.
15. Раскройте содержание основных общих организационных свойств организации.
16. Сформулируйте некоторые специфические свойства известной Вам организации, характерные для данной сферы деятельности.
17. Назовите основные критерии классификации организаций.
18. Проведите классификацию организаций по сфере человеческой деятельности.
19. Назовите основные группы организаций, выделенные по критерию основания объединения для совместной деятельности.

Тема 18. Модели организаций

Контрольные вопросы:

1. Что такое модель организации?
2. Дайте характеристику моделям организации с точки зрения школ менеджмента.
3. Какие образы организаций Вы знаете?
4. Какие модели и как применяются в современных организациях?
5. Чем характеризуется современная эффективная организация?

Тема 19. Хозяйственные организации

Контрольные вопросы:

1. Как вы понимаете термин «хозяйственная организация»?
2. Как категорию «коммерческая организация» трактует Гражданский кодекс РФ?
3. По каким основаниям классифицируются хозяйственные организации?
4. Назовите основные организационно-правовые формы хозяйственных организаций.
5. Каковы основные общественные функции хозяйственных организаций?

Тема 20. Жизненный цикл организации

1. Жизненный цикл организации: понятие и значение в менеджменте
2. Методология жизненного цикла современной организации
3. Характеристика фаз ЖЦ

Тема 21. Законы организации

1. Что такое законы организации и система законов организации?

2. Какие группы законов организации Вы знаете?
3. Как формулируются и проявляются законы синергии и инновации в организации?
4. Как формулируются и проявляются законы композиции и формации в организации?
5. Как формулируются и проявляются законы соответствия и информации в организации?
6. Как формулируются и проявляются законы итерации и единства в организации?
7. Как формулируются и проявляются законы онтогенеза и самосохранения в организации?

Тема 22. Организационные структуры в организации

1. Что такое организационная структура управления.
2. Какие типы организационных структур управления Вы знаете?
3. Что такое механистические ОСУ?
4. Какие виды механистических ОСУ Вы знаете?
5. Как Вы понимаете линейно-функциональные ОСУ?
6. Чем линейно-штабные организационные структуры управления отличаются от линейно-функциональных?
7. Расскажите о различных подвидах дивизиональных ОСУ.
8. Что такое органические организационные структуры управления?
9. Какие органические ОСУ Вы знаете?
10. Чем характеризуется проектная организационная структура управления?
11. В чем отличие матричной ОСУ от проектной?
12. Что является основой бригадной организационной структуры управления?
13. Как Вы понимаете горизонтальные (демократические) иерархии?
14. Назовите основные горизонтальные иерархии как виды организационных структур управления.

Тема 23. Интеграция организаций

1. Что такое интеграция?
2. Что такое интеграционные формы и интеграционные образования организаций?
3. Какие формы интеграции организаций Вы знаете?
4. Как осуществляется интеграция хозяйственных организаций?
5. Назовите основные интеграционные образования политических организаций.
6. Приведите примеры договорного сотрудничества и создания ассоциаций некоммерческих организаций современной России.
7. Каковы варианты интеграции современных государств?

Тема 24. Организация как процесс

1. Что такое процесс управления организацией?
2. Из чего складывается процесс управления организацией?
3. Что такое управленческое решение?
4. Что такое метод управления организацией?
5. В чем особенности административных, организационных и психологических методов управления организацией?
6. Чем отличается прямой метод управления от косвенного?
7. Что такое организация организации?
8. Как Вы понимаете понятие «организация» в двух ее смыслах?
9. Что такое управленческая технология?

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена

1 семестр

1. Исторические аспекты возникновения управленческой мысли
5. Менеджмент как часть мировой истории
6. Школы менеджмента в науке управления 20-го столетия. Классическое направление менеджмента
7. Школы менеджмента в науке управления 20-го столетия. Гуманитарное направление менеджмента
8. Развитие управленческой мысли в России
9. Ситуационный подход к менеджменту
10. Системный подход к менеджменту
11. Процессный подход к менеджменту
12. Понятие менеджмент и управление
13. Система менеджмента и функции управления
14. Управленческая деятельность: специфика, компетенции, национальные особенности менеджмента
15. Роли менеджеров по Г. Минцбергу
16. Понятие организация и ее признаки
17. Основные элементы внутренней организационной среды
18. Внешняя среда организации
19. Понятие и элементы организационной структуры
20. Эволюция организационных структур
21. Типы организационных структур
22. Подходы к построению структуры организации
23. Планирование как функция менеджмента
24. Основные виды планирования. Принципы эффективного планирования
25. Понятие и значение мотивации в менеджменте
26. Потребности персонала и процесс мотивации
27. Содержательные теории мотивации
28. Процессуальные теории мотивации
29. Понятие управленческого контроля
30. Виды управленческого контроля. Принципы эффективного контроля.
31. Власть и влияние в менеджменте. Формы власти.
32. Понятие лидерства.
33. Личностный подход к лидерству
34. Поведенческий подход к лидерству
35. Ситуационный подход к лидерству
36. Модель лидерства И. Адизеса
37. Понятие организационных коммуникаций
38. Свойства управленческой информации
39. Коммуникационные потоки в организации
40. Сущность и содержание понятия «управленческое решение»
41. Классификация управленческих решений
42. Основы разработки управленческих решений

2 семестр

1. Управленческие революции
2. Исторические формы организации. Эволюция взглядов на организацию
3. Строение организации
4. Элементы системы организации
5. Внутренняя среда организации
6. Внешняя среда организации

7. Свойства организации
8. Классификация организаций
9. Понятие модели организаций. Образы организаций. Характеристика постиндустриальной организации
10. Понятие хозяйственной организации
11. Классификация хозяйственных организаций. Роль хозяйственных организаций в обществе
12. Сущность эволюционного подхода к развитию организации
13. Миссия организации. Цели организации и основные принципы целеполагания.
14. Система законов организации. Содержание законов организации
15. Понятие организационной структуры управления
16. Механистические организационные структуры управления
17. Органические организационные структуры управления
18. Понятие интеграции организаций. Интеграционные образования
19. Организационные изменения в организации
20. Внутренние рынки в организации. Управление знаниями в организации

Типовые задания для экзамена (ОК-7, ОПК-2, ПК-19, ПК-21, ПК-22)

Типовые задания для экзамена

1. Провести анализ современных моделей организации.
2. Построить организационную структуру управления небольшого предприятия
3. Определить уровень развития и эффективность менеджмента организации на основании предоставленной аналитической информации.

4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«отлично» (85 - 100 баллов)	ОК-7	Знает и использует правила и методы самоорганизации и самообразования. Умеет осуществлять самоорганизацию и самообразование с целью повышения эффективности служебной деятельности. ¶Владеет навыками самоорганизации и самообразования с целью повышения эффективности служебной деятельности. ¶
	ОПК-2	Знает формы и методы принятия управленческих решений, а также оценки их результатов ¶Умеет находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений. Владеет навыками принимать эффективные управленческие решения, а также оценивать их эффективность. ¶
	ПК-19	Знает систему и критерии оценки групповой деятельности и принципы формирования команды Умеет оценивать эффективность групповой работы и динамики, а также эффективность деятельности по формированию команды Владеет навыками организации групповой работы и формирования команды

	ПК-21	Знает основные административные процессы и процедуры в государственных и муниципальных органах, обеспечивающие качество управленческих решений. Умет моделировать административные процессы и процедуры, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры. Владеет навыками определения оценки качества управленческих решений и осуществления административных процессов.
	ПК-22	Знает теории и концепции определения соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов. Умеет разрабатывать методики использования и применения оценки эффективности планируемого результата и затрачиваемых ресурсов. Владеет навыками оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов.
«хорошо» (70 - 84 баллов)	ОК-7	Знает основные правила и методы самоорганизации и самообразования. Умеет осуществлять самоорганизацию и самообразование. Владеет навыками самоорганизации и самообразования.
	ОПК-2	Знает формы и отдельные методы принятия управленческих решений, а также оценки их результатов. Умеет находить организационно-управленческие решения из предлагаемого множества вариантов, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения. ¶ Владеет навыками принимать эффективные управленческие решения, а также оценивать их эффективность. ¶
	ПК-19	Знает критерии оценки групповой деятельности и принципы формирования команды. Умеет оценивать эффективность групповой работы. Владеет навыками организации групповой работы и формирования команды.
	ПК-21	Знает некоторые административные процессы и процедуры в государственных и муниципальных органах, обеспечивающие качество управленческих решений. Владеет навыками определения оценки качества управленческих решений и осуществления административных процессов.
	ПК-22	Знает теории определения соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов. Умеет разрабатывать некоторые показатели методики использования и применения оценки эффективности планируемого результата и затрачиваемых ресурсов. Владеет навыками оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов.
	ОК-7	Знает отдельные правила и методы самоорганизации и самообразования. Умеет осуществлять самоорганизацию и самообразование на недостаточном уровне. Владеет отдельными навыками самоорганизации и самообразования.
	ОПК-2	Знает некоторые формы и отдельные методы принятия управленческих решений, а также оценки их результатов. Умеет находить организационно-управленческие решения из предлагаемого множества вариантов, но способен оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения. ¶ Владеет навыками принимать эффективные управленческие решения, но не способен оценивать их эффективность. ¶

«удовлетворительно» (50 - 69 баллов)	ПК-19	Знает отдельные критерии оценки групповой деятельности и не знает принципы формирования команды. Умеет оценивать эффективность групповой работы по предложенной методике. Владеет навыками организации групповой работы, но не владеет навыками формирования эффективной команды.
	ПК-21	Знает некоторые административные процессы и процедуры в государственных и муниципальных органах, обеспечивающие качество управленческих решений. Не достаточно глубоко владеет навыками определения оценки качества управленческих решений и осуществления административных процессов.
	ПК-22	Знает теории определения соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов. Не умеет разрабатывать показатели методики использования и применения оценки эффективности планируемого результата и затрачиваемых ресурсов. Владеет недостаточными навыками оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов.
«неудовлетворительно» (менее 50 баллов)	ОК-7	Не знает основные правила и методы самоорганизации и самообразования. Не умеет осуществлять самоорганизацию и самообразование. Не владеет навыками самоорганизации и самообразования.
	ОПК-2	Не знает формы и отдельные методы принятия управленческих решений, а также оценки их результатов. Не умеет находить организационно-управленческие решения из предлагаемого множества вариантов, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения. Не владеет навыками принимать эффективные управленческие решения, а также оценивать их эффективность.
	ПК-19	Не знает критерии оценки групповой деятельности и принципы формирования команды. Не умеет оценивать эффективность групповой работы. Не владеет навыками организации групповой работы и формирования команды.
	ПК-21	Не знает некоторые административные процессы и процедуры в государственных и муниципальных органах, обеспечивающие качество управленческих решений. Не владеет навыками определения оценки качества управленческих решений и осуществления административных процессов.
	ПК-22	Не знает теории определения соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов. Не умеет разрабатывать некоторые показатели методики использования и применения оценки эффективности планируемого результата и затрачиваемых ресурсов. Не владеет навыками оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентации, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;

- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;
- личностные качества: ораторские способности, соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;
- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Основная литература:

1. Астахова Н. И. Теория управления : Учебник для вузов. - Москва: Юрайт, 2020. - 375 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/450080>
2. Гапоненко А. Л., Савельева М. В. Теория управления : Учебник и практикум для вузов. - пер. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 336 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/450073>
3. Ким С. А. Теория управления : учебник. - Москва: Дашков и К°, 2019. - 240 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573306>

6.2 Дополнительная литература:

1. Астахова Н.И., Москвитин Г.И. Теория управления : учеб. пособ. для бакалавров. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
2. Батурин, В. К. Общая теория управления : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «экономика» и «менеджмент». - 2020-10-10; Общая теория управления. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 487 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/71030.html>
3. Романько И. Е. Теория управления : учебное пособие. - Ставрополь: Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2016. - 190 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458281>

4. Ушаков, А. В., (Полинова), Н. А. Современная теория управления. Дополнительные главы : учебное пособие для университетов. - 2022-10-01; Современная теория управления. Дополнительные главы. - Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2015. - 186 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/68128.html>

6.3 Иные источники:

1. Гуманитарная электронная библиотека - <http://www.lib.ua-ru.net/katalog/41.html>
2. Интернет библиотека электронных книг Elibrus - <http://elibrus.lgb.ru/psi.shtml>
3. Справочно-правовая система ГАРАНТ - www.garant.ru
4. Университетская библиотека онлайн: электронно-библиотечная система - <http://www.biblioclub.ru>

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное программное обеспечение:

1С:Предприятие 8.2 (8.2.18.61) учебная

7-Zip 9.20

Adobe Photoshop CS3

Adobe Reader XI (11.0.08) - Russian Adobe Systems Incorporated 10.11.2014 187,00 MB 11.0.08

CorelDRAW Graphics Suite X3

IBM SPSS Statistics 20

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal Licence

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007

Oracle VM VirtualBox 3.2.10

Skype

Альт-Инвест сумм

Операционная система "Альт Образование"

Операционная система Microsoft Windows 10

Операционная система Microsoft Windows XP SP3

Электронный периодический справочник "Система ГАРАНТ"

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. IPR BOOKS: электронно-библиотечная система. – URL: <http://www.iprbookshop.ru>
2. Государственная информационная система «Национальная электронная библиотека» . – URL: <http://rusneb.ru>
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: <https://cyberleninka.ru>
4. Справочная правовая система "Консультант плюс". – URL: <http://www.consultant.ru>

5. Юрайт: электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru>

Электронная информационно-образовательная среда

https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.