



1920

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего профессионального образования  
«Кубанский государственный университет»  
в г. Тихорецке

Кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Директор филиала

\_\_\_\_\_ Е.Н. Астанкова  
02 сентября 2013г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**ОПД.Ф.7 ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

Специальность 080504.65 Государственное и муниципальное управления  
Квалификация (степень) выпускника – менеджер  
Форма обучения: очная  
Курс 2 семестр 3,4

Тихорецк  
2013

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Цель дисциплины:**

сформировать научное представление об управлении, как науке, искусстве и специфическом виде человеческой деятельности, этапах и путях его становления и развития в России и за рубежом, а также сформировать основные практические навыки в области современного управления.

### **Задачи дисциплины:**

- обеспечение целостного представления об управлении сложными социально-экономическими системами, их структуре, внешних и внутренних связях, саморазвитии и воздействии одной на другую, о специфических отношениях, складывающихся между субъектами и объектами управленческих отношений в процессе их взаимодействия;
- сформировать системное представление о состоянии управления современной российской макро- и микроэкономикой, тенденциях развития экономических и управленческих процессов; проблемах управления в условиях трансформационных преобразований и глобализации общественных процессов; формах и методах обеспечения эффективности управления;
- объяснить методологические и организационные подходы к построению и функционированию системы управления на предприятиях;
- сформировать навыки организационного анализа и синтеза системы управления;
- научить использовать научный инструментарий – конкретные методы, способы и приемы практического менеджмента.

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать	<p>основные этапы развития управленческой мысли в России и за рубежом, тенденции развития менеджмента в XXI веке; основные законы управления, их требования, формы их проявления и использования в управлении организации;</p> <p>основополагающие принципы управления, формы их реализации и направления развития; принципы целеполагания, виды и методы планирования</p> <p>сущность и содержание управления, его особенности, цели, задачи и функции;</p> <p>особенности управления организацией в современных условиях развития российской экономики; типы организационных структур управления и подходы к их формированию и развитию; модели делегирования полномочий;</p> <p>содержание процесса управления и систему методов управления;</p> <p>основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;</p> <p>типы организационной культуры и методы ее формирования;</p>
Уметь	<p>анализировать и обосновывать взаимосвязь основных понятий и категорий теории управления; анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;</p> <p>организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;</p> <p>выявлять и объяснять причины необходимости реформирования российских организаций, систем управления ими;</p> <p>проектировать организационные структуры организаций;</p> <p>применять современную научную методологию исследования и решения конкретных проблем управления;</p>
Владеть	<p>специальной терминологией в области современной теории управления;</p> <p>современной научной методологией исследования проблем управления;</p> <p>методами анализа и проектирования организационного порядка в организациях;</p> <p>методикой построения организационно-управленческих моделей.</p>

### 3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

№ и наименование раздела	Содержание раздела
1. Сущность и содержание теории управления	<p>Понятие теории управления. Объект и предмет ее исследования. Основные категории теории управления. Цели и функции теории управления.</p> <p>Методология теории управления. Понятие и сущность управления. Теория управления: управление как потребность и как фактор успеха деятельности, сущность и содержание управления, место теории управления в системе современных знаний, специфика управленческой деятельности, современные проблемы управления.</p> <p><i>Проблемные вопросы для организации и проведения дискуссии:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чем обуславливается сложность управленческого труда?</li> <li>2. Управление это наука или искусство?</li> </ol>
2. Эволюция и достижение мировой управленческой мысли	<p>Генезис теории управления: управленческие революции, возникновение научной теории управления, классификация подходов и школ управления, национально-региональные модели управления, истоки и тенденции развития российского управления. Школа научного менеджмента (примерно 1886-1920 гг.). Классическая, или административная, школа (примерно 1916-1930 гг.). Школа человеческих отношений (неоклассическая школа). Развитие теории управления после второй мировой войны. Процессный подход. Новая управленческая парадигма. Системный и ситуационный подход в управлении. Развитие управленческой науки в России. Зарождение отечественного научного менеджмента. Развитие управленческой науки в России в 1920-30-е годы. Развитие теории управления после второй мировой войны.</p> <p><i>Проблемные вопросы для организации и проведения дискуссии:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Почему каждая из школ управления оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах?</li> <li>2. Чем обусловлены различия в системах управления в России и за рубежом?</li> </ol>
3. Управление как процесс и функции управления	<p>Процесс и механизм управления: понятие процесса управления; операции процесса управления; свойства, характеристики и основные этапы процесса управления; типология процессов управления; понятие механизма управления, стихийное и сознательное формирование механизма управления; нравственные ограничения в использовании средств управления. Содержание процесса управления. Технологии и функции управления. Функциональные основы теории управления: разделение, специализация и кооперация управленческого труда; функциональная организация труда работников управления; общие и специализированные функции управления, потребность в системе управления.</p> <p>Понятие и классификация функций управления. Общие и конкретные функции управления. Связующие процессы: разработка управленческого решения, коммуникации. Регламентация функций управления.</p> <p>Планирование как функция управления. Внутрифирменное планирование. Место стратегического планирования в системе планов предприятия.</p> <p>Смысл и эволюция понятия мотивация. Первоначальные концепции мотивации. Политика кнута и пряника. Современные теории мотивации. Первичные и вторичные потребности. Вознаграждения. Иерархия потребностей по Маслоу. Теория потребностей МакКлеланда. Двухфакторная теория Герцберга. Процессуальные теории мотивации.</p> <p>Сущность, смысл и необходимость контроля. Предварительный, текущий и заключительный контроль. Процесс контроля. Характеристики эффективного</p>

№ и наименование раздела	Содержание раздела
	<p>контроля. Самоконтроль. Мониторинг.  <i>Проблемные вопросы для организации и проведения дискуссии:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что дает руководителю знание теорий мотивации?</li> <li>2. Зачем осуществлять регламентацию функций управления?</li> </ol>
<p>4. Теоретические основы менеджмента и его современное состояние</p>	<p>Возникновение менеджмента. Подходы к определению понятия «менеджмент». Соотношение понятий управление и менеджмент.  Состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой. Смена парадигмы управления в период радикальных преобразований в экономике Российской Федерации. Проблемы менеджмента в условиях перехода к рыночным отношениям, в условиях политического и экономического кризиса в России. Новые требования к управлению, новая управленческая парадигма. Необходимость совершенствования организации управления в России. Дилетантские методы в управлении. Рыночная экономика и менеджмент. Организация и менеджмент.  Типология менеджмента. Значение и функции типологии менеджмента. Типы менеджмента. Выбор альтернатив эффективного управления. Классификация менеджмента. Особенности менеджмента отдельных сфер деятельности.  <i>Проблемные вопросы для организации и проведения дискуссии:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем заключались процессы либерализации экономики, приватизации, ваучеризации?</li> <li>2. Почему неэффективно было использовать концепцию копирования западной теории менеджмента при формировании российского менеджмента?</li> <li>3. Как вы думаете почему термин «менеджмент» появился в России только в 90-х годах XX века? Это как-то связано с рыночной экономикой?</li> </ol>
<p>5. Внутренняя и внешняя среда в управлении</p>	<p>Организация и её среда. Внутренние переменные организации, их взаимосвязь. Структура в управлении. Технология. Люди, характеристики людей. Цели. Задачи и специализация.  Значение внешней среды. Среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды. Сложность, подвижность и неопределённость внешней среды. Среда прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы. Среда косвенного воздействия: технология, состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы. Международное окружение.</p>
<p>6. Принципы и методы управления</p>	<p>Принципы управления. Объективность и универсальность принципов управления. Классификация принципов управления. Основные принципы управления. Принцип научности. Принцип системности и комплексности. Принцип единоначалия в управлении и коллегиальности в выработке решений. Принцип демократического централизма. Принцип единства отраслевого и территориального управления. Принципы управления – как правила поведения руководителей или органов управления, которым необходимо следовать для повышения эффективности управления.  Методы управленческого воздействия. Понятие и виды методов управления. Общенаучные методы управления. Организационно-распорядительные методы управления, сущность и значение. Организационное регламентирование, организационное нормирование, организационное проектирование.  Распорядительные методы управления: приказ, распоряжение. Социально-психологические методы управления. Экономические методы управления. Специальные методы теории управления.</p>
<p>7. Организация взаимодействия в</p>	<p>Организация взаимодействия и полномочия. Делегирование, ответственность и полномочия. Централизация и децентрализация управления: полномочия и</p>

№ и наименование раздела	Содержание раздела
управлении	<p>факторы их распределения; делегирование полномочий в процессах управления, функциональное содержание полномочий; выбор и регулирование степени централизации управления.</p> <p>Управление коммуникациями: роль коммуникаций в деятельности организации, классификация коммуникаций, уровни и виды коммуникаций, коммуникационный процесс, принципы управления коммуникациями.</p> <p>Разработка управленческих решений: понятие и классификация управленческих решений, основополагающие элементы деятельности, условия и критерии принятия решений, процесс и модели принятия управленческих решений, реализация управленческих решений.</p>
8. Менеджер – профессиональный руководитель	<p>Менеджер и предприниматель. Функциональное разделение управленческого труда. Требования к профессиональной компетенции менеджеров.</p> <p>Особенности подготовки и обучения руководителей разных уровней. Условия и факторы результативной работы менеджера: Биографические, социально-демографические характеристики руководителя. Способности и черты личности. Менеджерские характеристики. Функции руководителя: администраторская, экспертно-консультативная, стратегическая, представительская, воспитательная, психотерапевтическая и коммуникативная функции руководителя.</p> <p>Культура руководителя. Авторитарный, демократический, либеральный и коллегиальный стили руководителя. Управленческая матрица по Р Блейку и Д. Мутоу.</p>
9. Групповая динамика и руководство	<p>Группы и их значимость. Формальные и неформальные группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы. Групповая динамика и конфликты: роль группы в поведении и деятельности человека, формирование групп, взаимодействия в группе и в организации; возникновение, проявление и разновидности конфликтов, влияние конфликтов на управление.</p> <p>Руководство в организации. Влияние и власть. Отношения власти в системе управления: понятие и типология власти; власть и авторитет менеджера; признаки, факторы и проявления неуправляемости; источники власти в управлении организацией; партнерство в процессах менеджмента. Баланс власти. Формы власти и влияния. Лидерство. Лидерство и стиль управления: процессы формирования и основные составляющие лидерства, формальные и неформальные факторы лидерства, проявление лидерства в стиле управления, тенденция развития стиля управления.</p>
10. Понятие, сущность и содержание эффективности управления	<p>Эффективность и результативность управления. Затраты на управление.</p> <p>Производительность и качество. Управление качеством и качество управления: качество как объект и характеристика управления, основные черты и особенности управления качеством, разновидности систем управления качеством: зарубежный и отечественный опыт.</p>

### 3.2 Структура дисциплины

Таблица 3 – Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины для студентов очной формы обучения

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов					
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа
			Л	ПЗ	ЛР	КСР	
1	Сущность и содержание теории управления	16	6	6			4
2	Эволюция и достижение мировой управленческой мысли	16	6	6			4
3	Управление как процесс и функции управления	18	6	10			2
4	Теоретические основы менеджмента и его современное состояние	16	6	6			4
5	Внутренняя и внешняя среда в управлении	16	6	6			4
6	Принципы и методы управления	16	4	10			2
7	Организация взаимодействия в управлении	12	4	6			2
8	Менеджер – профессиональный руководитель	18	4	10			4
9	Групповая динамика и руководство	14	4	6			4
10	Понятия, сущность и содержание эффективности управления	16	4	10			2
	<i>Итого:</i>	<i>150</i>	<i>50</i>	<i>68</i>			<i>32</i>

### 4.3 Практические занятия (семинары)

#### Семинар 1. Тема 1. Сущность и содержание теории управления

##### 1. Вопросы для обсуждения:

1. Теория управления как самостоятельная научная дисциплина. Объект и предмет ее исследования.
2. Цели и функции теории управления.
3. Методология теории управления.
4. Понятие и сущность управления.
5. Основные понятия теории управления.
6. Сложность управленческого труда.

##### 2. Тесты

#### Семинар 2. Тема 2. Эволюция и достижение мировой управленческой мысли

##### 1. Вопросы для обсуждения:

1. Этапы развития теории и практики управления.
2. Научное управление.
3. Классическая школа в управлении.
4. Школа человеческих отношений.
5. Поведенческие науки. Бихевиоризм.

6. Наука управления или количественный подход.
7. Процессный подход.
8. Применение теории систем в управлении.
9. Ситуационный подход и процесс управления.

**2. Кейс-задание. Характеристика школ управления, описанных в кейс-стади.**

**3. Тесты**

**Семинар 3. Тема 2. Эволюция и достижение мировой управленческой мысли**

**1. Вопросы для обсуждения:**

1. Зарождение отечественного научного менеджмента.
2. Развитие управленческой науки в России в 1920-30-е годы.
3. Развитие теории управления в России после второй мировой войны.

**2. Выступление с рефератами**

**3. Тесты**

**Семинар 4. Тема 3. Управление как процесс и функции управления**

**1. Вопросы для обсуждения:**

1. Содержание процесса управления. Сущность управленческих технологий.
2. Понятие и классификация функций управления.
3. Общие и конкретные функции управления.
4. Регламентация функций управления.
5. Миссия организации.
6. Цели организации и их классификация.
7. Построить дерево целей для организации.

**3. Тесты**

**Семинар 5. Тема 3. Управление как процесс и функции управления**

**1. Вопросы для обсуждения:**

1. Основные функции управления их взаимосвязь и взаимозависимость.
2. Планирование как функция управления. Внутрифирменное планирование.
3. Место стратегического планирования в системе планов предприятия.
4. Функция организации в управлении.
5. Смысл и эволюция понятия мотивация. Первичные и вторичные потребности. Первоначальные концепции мотивации.
6. Современные теории мотивации.
7. Необходимость контроля.

**2. Деловая игра «Мотивация персонала»**

**3. Тесты**

**Семинар 6. Тема 4. Теоретические основы менеджмента и его современное состояние**

**1. Вопросы для обсуждения:**

1. Состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой.
2. Проблемы управления в условиях политического и экономического кризиса в России.
3. Необходимость совершенствования организации управления в России. Дилетантские методы в управлении.
4. Рыночная экономика и менеджмент.
5. Смена парадигмы управления в период радикальных преобразований в экономике Российской Федерации.
6. Подходы к определению понятия «менеджмент».
7. Сущность, цели и значение менеджмента.

**2. Дискуссия на тему: Менеджмент – это наука или искусство?**

**3. Выступление с рефератами**

#### 4. Тесты

##### Семинар 7. Тема 4. Теоретические основы менеджмента и его современное состояние

###### 1. Вопросы для обсуждения:

1. Разнообразие моделей менеджмента: американская, японская, европейская
2. Каковы проблемы управления в условиях политического и экономического кризиса в России?
1. Необходимость совершенствования организации управления в России.
2. Методологические принципы формирования российского менеджмента.
3. Опыт менеджмента за рубежом.
4. Закон соответствия менеджмента и менталитета.
5. Основные направления развития теории и практики российского менеджмента.

###### 2. Выступление с рефератами

###### 3. Тесты

##### Семинар 8. Тема 5. Внутренняя и внешняя среда в управлении

###### 1. Вопросы для обсуждения:

1. Организация и её среда.
2. Внутренние переменные организации, их взаимосвязь.
3. Значение внешней среды. Среда прямого и косвенного воздействия.
4. Основные факторы среды прямого и косвенного воздействия. Различие между средой прямого и косвенного воздействия.
5. Особенности менеджмента на международном уровне.

###### 2. Дискуссия на тему: Сложность, подвижность и неопределённость внешней среды.

###### 3. Практическое задание

###### 4. Выступление с рефератами

###### 5. Тесты

##### Семинар 9. Тема 5. Внутренняя и внешняя среда в управлении

###### 1. Вопросы для обсуждения:

1. Иерархия в организации. Уровни управления. Масштаб управляемости, норма управляемости.
2. Разделение труда и департаментализация.
3. Системы распределения прав и ответственности или полномочий.
4. Степень централизации и децентрализации управления.
5. Отличия механистических и органических организаций.

###### 2. Практическое задание

###### 3. Тесты

##### Семинар 10. Тема 6. Принципы и методы управления

###### 1. Вопросы для обсуждения:

1. Принципы управления, объективность и универсальность принципов.
2. Принципы: системности и комплексности, единоначалия в управлении и коллегиальности в выработке решений, демократического централизма, единства отраслевого и территориального управления.
3. Принципы управления – как правила поведения руководителей или органов управления, которым необходимо следовать для повышения эффективности управления.
4. Принцип правовой защищенности управленческого решения.
5. Оптимальное решение, оптимальность в управлении.
6. Принцип автоматического замещения отсутствующего.
7. Принцип одноразового ввода информации.
8. Принцип повышения квалификации.

**2. Дискуссия на тему: Эволюция принципов.**

**3. Тесты**

### **Семинар 11. Тема 6. Принципы и методы управления**

**1. Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность и значение организационно-распорядительных методов управления.
2. Сущность и значение распорядительных методов управления.
3. Сущность и значение экономических методов управления.
4. Специальные методы теории управления.

**2. Тесты**

### **Семинар 12. Тема 7. Организация взаимодействия в управлении**

**1. Вопросы для обсуждения:**

1. Необходимость делегирования в управлении
2. Ответственность и полномочия
3. Виды полномочий.
4. Процесс разработки и реализации управленческого решения.
5. Виды управленческих решений.
6. Природа процесса принятия решений.
7. Какие факторы, влияют на процесс принятия управленческих решений.
8. Модели и методы принятия решений

**2. Тесты**

### **Семинар 13. Тема 7. Организация взаимодействия в управлении**

**1. Вопросы для обсуждения:**

1. Эффективная организация распределения полномочий. Препятствия к эффективному делегированию.
2. Понятие коммуникаций в управлении.
3. Этапы процесса коммуникаций и эффективность управления.
4. Система информационных коммуникаций. Виды коммуникации в управлении организацией.
5. Препятствия на пути межличностных коммуникаций и организационных коммуникаций.
6. Методы для совершенствования коммуникаций

**2. Кроссворды**

**3. Тесты**

### **Семинар 14. Тема 8. Менеджер – профессиональный руководитель**

**1. Вопросы для обсуждения:**

1. Менеджер по сравнению с предпринимателем.
2. Функциональное разделение управленческого труда.
3. Требования к профессиональной компетенции менеджеров.
4. Особенности подготовки и обучения руководителей разных уровней.
5. Функциональный анализ руководства. Администраторская, экспертно-консультативная, стратегическая, представительская, воспитательная, психотерапевтическая и коммуникативная функции руководителя.

**2. Деловая игра «Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией»**

**3. Тесты**

### **Семинар 15. Тема 8. Менеджер – профессиональный руководитель**

**1. Вопросы для обсуждения:**

1. Основные понятия и определение организационной культуры. Характеристика, структура и функции организационной культуры.

2. Силь управления. Культура руководителя. Авторитарный, демократический, либеральный и коллегиальный стили руководителя. Управленческая матрица по Р Блейку и Д. Мутон.
3. Какова формальная и содержательная сторона стилей управления.
4. Виды авторитета руководителя.

**2. Деловая игра "Текучка в деятельности руководителя"**

**3. Выступление с рефератами**

**4. Тесты**

**Семинар 16. Тема 9. Групповая динамика и руководство**

**1. Вопросы для обсуждения:**

1. Неформальные организации. Основные характеристики неформальных организаций.
2. Управление неформальными организациями.
3. Руководство и лидерство.
4. Соотношение власти, влияния и лидерства.
5. Концепция баланса власти между руководителями и подчиненными.
6. Формы власти и влияния.
7. Теории лидерства

**2. Деловая игра «Формирование коллектива»**

**3. Тесты**

**Семинар 17. Тема 9. Групповая динамика и руководство**

**1. Вопросы для обсуждения:**

1. Формирования группы
2. Показатели эффективности группы

**2. Деловая игра: «Полет на луну»**

**3. Учебная дискуссия и групповые обсуждения по результатам деловой игры: Факторы, влияющие на эффективность работы группы: размер, статус членов группы, уровень конфликтности, сплоченности, нормы, социальные роли.**

**Семинар 18. Тема 10. Понятия, сущность и содержание эффективности управления**

**1. Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность, критерии и показатели эффективности управления
2. Оценка труда менеджера.
3. Показатели результативности.

**2. Тесты**

**Семинар 19. Тема 10. Понятия, сущность и содержание эффективности управления**

**1. Вопросы для обсуждения:**

2. Условия, при которых будет обеспечена выживаемость и динамичность организации.
3. Управление нововведениями и развитием теории управления.
4. Особое значение антикризисного менеджмента.

**2. Дискуссия на тему: Факторы, влияющие на повышение эффективности управления**

**3. Тесты**

#### 4.4. Самостоятельное изучение разделов дисциплины

##### Тема 1. Сущность и содержание теории управления

###### 1. Контрольные вопросы:

1. Теория управления как самостоятельная научная дисциплина. Назовите объект и предмет ее исследования.
2. Назовите цели и функции теории управления.
3. Назовите методы теории управления.
4. В чем заключается сущность процесса управления?
5. Основные понятия теории управления, такие как управление, субъект управления, объект управления, управленческая деятельность, предмет и результат (продукт) управленческого труда, средства управленческого труда.
6. Чем обуславливается сложность управленческого труда?

##### Тема 2. Эволюция и достижение мировой управленческой мысли

###### 1. Контрольные вопросы:

1. Назовите этапы развития теории и практики управления
2. На каких аспектах управления концентрирует свое внимание школа научного менеджмента? Охарактеризуйте принципы научного менеджмента.
3. Чем была обусловлена необходимость возникновения классической, или административной, школы менеджмента? Охарактеризуйте универсальные принципы управления А. Файоля. Как вы считаете, какие из них полностью сохранили актуальность в настоящее время?
4. С чем связано возникновение школы человеческих отношений в менеджменте? Кого из представителей школы человеческих отношений вы знаете?
5. Вследствие чего получила развитие *школа экономико-математических (количественных) методов в менеджменте (школа науки управления)*?
6. На каких аспектах управления концентрирует свое внимание *бихевиоризм*, или *школа поведенческих наук*.
7. Новая управленческая парадигма.
8. Развитие управленческой науки в России в 1920-30-е годы. Кратко охарактеризуйте развитие управленческой науки в России в послевоенный период.
9. Процессный подход в управлении.
10. Системный подход в управлении. Организация как система управления. Применение теории систем в управлении. Понятие и определение системы. Открытые и закрытые системы. Подсистемы. Модель организации как открытой системы.
11. Ситуационный подход и процесс управления. Ситуация, ситуационный подход, «ситуационное мышление». Ситуационные переменные.

###### 2. Кейс-задание. Характеристика школ управления, описанных в кейс-стади.

**Кейс-задание 1.** В процессе выполнения производственного задания один из рабочих штамповочного цеха автомобильного завода заметил дефект в стальных пружинах, который проявлялся довольно-таки часто. Со своими опасениями он обратился к начальнику цеха. Начальник цеха не очень четко представлял себе, что имел ввиду рабочий, когда описывал причину дефекта. Между тем рабочий заявил, что он знает, в чем причина (дело в поставщиках-сталелитейщиках) и что надо поставить их руководство в известность.

###### Дать ответы на вопросы.

1. Принципы, каких школ управления проявились в данном случае?
2. Чтобы вы предприняли на месте начальника цеха для того, чтобы разрешить возникшую проблему?

**Кейс-задание 2.** Вы являетесь председателем открытого акционерного общества, где 80 процентов акций принадлежит коллективу предприятия. В последние 3 года наблюдается спад производства. Вам пришлось принять нелегкое решение об увольнении значительного количества сотрудников предприятия.

**Дать ответы на вопросы.**

1. Опираясь на положения «школы человеческих отношений», предложите возможные варианты действий руководства в данной ситуации.

**Ситуация 3.** Известный в мире специалист в области рекламы и маркетинга Джек Траут, характеризуя шведский стиль управления, отмечает, что его отличает четкость. Если швед работает- он работает. Начинает работу вовремя, заканчивает вовремя, в рабочие часы полноценно трудится. Шведы не перерабатывают, но все время, отведенное на работу, они занимаются делом, а не слоняются из угла в угол. Это относится и к высшему менеджменту, и к самому простому работнику. Место любого рабочего всегда прекрасно организовано, там все на месте, каждый винтик и гайка. Такое распределение времени приносит большую отдачу. В шведах нет бесшабашности. Они знают, когда выпить, могут вечером посидеть, но утром вновь будут работать с полной отдачей. Такого понятия как: «понедельник день тяжелый» в Швеции не существует.

**Дать ответы на вопросы.**

1.Какая школа управления прослеживается в описанной выше ситуации? Охарактеризуйте её.

2.Какие принципы управления можно выделить в данном примере? Дайте им характеристику.

**Кейс-задание 4.** Каждый год GE Capital созывает так называемые «мечтательные собрания». Для того, чтобы расширить перспективу, каждое из предприятий компании привлекает различных сотрудников к этим заседаниям по планированию бюджета и разработке стратегии. Участники проводят несколько часов, а то и целый день за обсуждением задач развития бизнеса в ближайшие три года и способов их решения.

**Дать ответы на вопросы.**

1. Охарактеризуйте школу управления, описанную в данной кейс-стади.

2. Ниже приведены категории сотрудников, которые могут быть привлечены на такие совещания. Какой из категорий сотрудников вы отдали бы предпочтение и почему?

а) энергичные и перспективные люди;

б) сотрудники, работающие в подразделениях организации, географически удаленных от штаб-квартиры.

**Кейс-задание 5.** Тайфун «Наби» накрыл о. Сахалин. О движении стихии оперативные службы и население информировались в реальном времени- по радио и телевидению.

Чтобы снизить предполагаемый ущерб, чрезвычайная комиссия сосредоточила основные усилия на оповещении населения о прохождении тайфуна, подготовке медицинских учреждений к работе в экстремальных условиях, создании запасов медикаментов, продуктов питания и товаров первой необходимости.

Департамент здравоохранения Сахалинской области обеспечил дежурство бригад Скорой и неотложной медицинской помощи. Сахалинское пограничное управление готово все силы и средства бросить для оказания помощи в ликвидации возможных последствий тайфуна. Главное управление МЧС обеспечивает готовность подразделений и оперативных групп к действиям в районе чрезвычайной ситуации.

Комиссии по ЧС постановили финансовым управлениям при необходимости без промедления выделять финансовые средства из резервного фонда администраций на ликвидацию последствий стихии.

В городских больницах Петропавловска-Камчатского сформированы мобильные бригады врачей. В палатах на случай отключения электроэнергии имеются фонарики. По тревоге больные будут эвакуированы в бомбоубежище. В больнице прошли учения, и до всех пациентов был доведен план действий. В больницах создан запас продуктов и питьевой воды.

**Дать ответы на вопросы.**

1. Какой подход к управлению прослеживается в описанной выше кейс-стади? Охарактеризуйте его.

2. Какие типичные блоки можно выделить из данной ситуации?

**Кейс-задание 6.** Многие компании, производящие товары, сталкиваются с ситуацией, когда один из товаров неожиданно теряет свою привлекательность. В этом случае, как правило, запускаются новые маркетинговые программы, поскольку в прошлом подобные действия приводили к успеху. Компании

начинают тратить больше денег на рекламу и снижают цены. На время они возвращают себе своих покупателей. Но поскольку компания теряет деньги, эти потери нужно чем-то компенсировать. В результате начинает снижаться качество обслуживания. В дальнейшем, чем яростнее компания сражается за рынок, тем быстрее покидают её клиенты.

#### Дать ответы на вопросы.

1. Какое свойство системного подхода проявляется в данном случае? Охарактеризуйте его.
2. Определите причину и следствия тех проблем, которые возникают в данном случае у компании.
3. Какие действия в данном случае должно предпринять руководство компании?

### Тема 3. Управление как процесс и функции управления

#### 1. Контрольные вопросы:

1. Объясните этапы цикла процесса управления. Что такое управленческие технологии.
2. Дайте понятие «функция», «функция управления». На основании чего классифицируются функции управления?
3. Как определяются общие и конкретные функции управления.
4. Что значит регламентация функций управления. Какие документы для этого разрабатываются?
5. Построить дерево целей для организации.
6. Назовите виды управленческих технологий.
7. Назовите основные функции управления их взаимосвязь и взаимозависимость.
8. Что представляет собой планирование как функция управления? Внутрифирменное планирование?
9. Место стратегического планирования в системе планов предприятия.
10. Функция организации в управлении.
11. Как осуществляется контроль? Какими методами? Какие стадии проходит?
12. В чем смысл и эволюция понятия мотивация? Назовите первичные и вторичные потребности.
13. Назовите первоначальные концепции мотивации, современные теории мотивации.
14. Объяснить необходимость контроля. На каких стадиях управления необходим контроль?

#### 2. Деловая игра «Мотивация персонала»

Цель занятия - развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы сотрудников.

Задание. Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим будут различны результаты решений данных ситуаций.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схема мотивационного процесса

1. Анализ ситуации:  
место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);  
участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).
2. Определение проблемы:  
формулировка проблемы;  
причины и мотивы.
3. Постановка целей мотивации.
4. Планирование мотивации работника (работников):  
выявление потребностей работников;  
определение иерархии потребностей;  
анализ изменения потребностей;  
«потребности - стимулы»;  
стратегия, способ мотивации.
5. Осуществление мотивации:  
создание условий, отвечающих потребностям;  
обеспечение вознаграждения за результаты;  
создание уверенности в возможности достижения цели;  
создание впечатления от ценности вознаграждения.
6. Управление мотивацией:  
контроль за ходом мотивационного процесса;  
сравнение полученных результатов с требуемыми;  
корректировка стимулов.

#### *Порядок выполнения работы*

1. Деление группы студентов на подгруппы по 4-5 чел.
2. Этап формирования подгруппы:
  - 2.1 координатор процесса реализации задания;
  - 2.2 помощник координатора;
  - 2.3 эксперт;
  - 2.4 докладчик, объявляющий полученные результаты и обосновывающий их перед аудиторией.
 Координатор зачитывает поставленную цель и задание подгруппе.
3. Этап молчаливого генерирования (10-15 минут). Членам подгруппы предлагают дать ответы на поставленную задачу;
4. Этап уяснения идей. Координатор систематизирует все предлагаемые членами подгруппы ответы, добивается правильного понимания проблем всеми участниками;
5. Выступление докладчика с анализом проделанной работы представлении полученных результатов;
6. Оценка экспертов проделанной работы всех подгрупп.

### **Тема 4. Теоретические основы менеджмента и его современное состояние**

#### **1. Контрольные вопросы:**

1. Состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой.
2. Какие проблемы управления существовали в условиях политического и экономического кризиса в России?
3. Необходимость совершенствования организации управления в России. Дилетантские методы в управлении.
4. Объясните связь понятий: «рыночная экономика» и «менеджмент».
5. Смена парадигмы управления в период радикальных преобразований в экономике Российской Федерации.
6. Назовите подходы к определению понятия «менеджмент».
7. Сущность, цели и значение менеджмента.
8. Менеджмент – это наука или искусство?
9. Назовите основные отличия моделей менеджмента: американской, японской, европейской.

10. Каковы проблемы управления в условиях политического и экономического кризиса в России?
11. Необходимость совершенствования организации управления в России.
12. Методологические принципы формирования российского менеджмента.
13. Объясните закон соответствия менеджмента и менталитета.
14. Назовите основные направления развития теории и практики российского менеджмента.

## **2. Подготовьтесь к дискуссии на тему: Менеджмент – это наука или искусство?**

### **3. Темы рефератов:**

1. Опыт менеджмента за рубежом.
2. Японская модель менеджмента.
3. Сравнительный анализ американского и японского подходов к управлению предприятием.
4. Проблемы управления в условиях политического и экономического кризиса в России
5. Современное состояние менеджмента в России.
6. Особенности управления на Западе и Востоке.
7. Отличительные особенности управления ведущих компаний.
8. Основные направления развития теории и практики российского менеджмента.

## **Тема 5. Внутренняя и внешняя среда в управлении**

### **1. Контрольные вопросы:**

1. Что представляет собой среда организации?
2. Какие переменные входят во внутреннюю среду организации? Влияние внутренних переменных на эффективность организации. Взаимосвязь внутренних переменных.
3. Миссия и цели организации. Сформулировать миссию для известной Вам организации (коммерческий банк, ювелирная фирма, салон красоты и др.)
4. Классификация целей менеджмента. Построить дерево целей для организации.
5. Рассмотреть основные факторы среды прямого и косвенного воздействия. Провести различия между средой прямого и косвенного воздействия.
6. Функцией чего является неопределенность внешнего окружения?
7. Почему важно понимать, что практически не существует двух одинаковых организаций?
8. Почему руководству следует оценивать влияние изменений общего состояния экономики на деятельность организации?
9. Исходя из собственного опыта, приведите пример влияния социокультурных факторов на среду организации.
10. Каковы особенности менеджмента на международном уровне?
11. Что такое «возможности» и «угрозы»? Какие тенденции российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие – как угрозы? Обоснуйте свой ответ.
12. PEST - анализ. SWOT – анализ
13. Иерархия в организации. Сколько уровней управления может быть в организации и влияет ли их количество на эффективность организации? Что такое масштаб управляемости, норма управляемости? Какие факторы определяют численность подчиненных у одного руководителя?
14. В чем заключается содержание департаментализации и каковы ее виды?
15. Какие системы распределения прав и ответственности или полномочий по уровням существуют в практике управления в организациях?
16. Как внешняя среда организации влияет на структуру, степень централизации и децентрализации управления?
17. Какие функции обычно сохраняются централизованными при децентрализации управления?

## **2. Подготовьтесь к дискуссии на тему: Сложность, подвижность и неопределённость внешней среды.**

### **3. Темы рефератов:**

1. Влияние внешней среды организации на эффективность управления.
2. Специальные методы управления.
3. Закономерности целеобразования. Миссия и цели организации.
4. Сущность и значение анализа внутренней и внешней среды.
5. Инструменты анализа внутренней и внешней среды.

**4. Практическая работа. Проведение SWOT-анализа для предприятия.** Провести SWOT-анализ для выбранного вами предприятия

SWOT-анализ является инструментом как стратегического, так и маркетингового анализа. Служит для определения сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешнего окружения.

SWOT-анализ это аббревиатура 4 английских слов:

S – Strengths - сильные стороны организации;

W – Weaknesses – слабые стороны деятельности; на которые могут оказывать влияние управленческие структуры.

O – Opportunities - возможные внешние *позитивные* влияния,

T – Threats – *опасности и угрозы внешнего окружения* повлиять на действие внешних сил управленческие структуры не могут, но могут их учесть и использовать.

Технически SWOT-анализ сводится к правильному заполнению таблицы 1. По правилу анализ проводится в два этапа:

1. Сначала заполняется квадрант «Возможности», а затем – «Угрозы» (анализ внешней среды)
2. Сначала заполняется квадрант «Сильные стороны», а затем – «Слабые стороны» (анализ внутренней среды).

Затем по схеме (Таблица 2) рабочей группой на основе SWOT-анализа формулируются и обосновываются основные стратегические направления повышения конкурентоспособности.

Таблица 1

SWOT-анализ  
(наименование организации)

Возможности	O	Сильные стороны	S
1		1	
2		2	
...		...	
n <sub>o</sub>		n <sub>o</sub>	
Угрозы	T	Слабые стороны	W
1		1	
2		2	
...		...	
n <sub>o</sub>		n <sub>o</sub>	



Анализ внешнего окружения



Анализ организации

**4. Практическая работа.**

**Задание 1.** Привести пример организационной структуры и показать на нем горизонтальное и вертикальное разделение труда.

**Задание 2.**

Приведите условную схему организационной структуры и покажите на ней прохождение управленческой информации в организациях с централизованным и децентрализованным управлением.

**Тема 6. Принципы и методы управления**

**1.Контрольные вопросы:**

1. Объясните значение принципов управления, объективность и универсальность принципов.
2. Объясните значение принципов: системности и комплексности, единоначалия в управлении и коллегиальности в выработке решений, демократического централизма, единства отраслевого и территориального управления.

3. Объясните значение принципов управления – как правил поведения руководителей или органов управления, которым необходимо следовать для повышения эффективности управления.
4. Объясните значение принципа правовой защищенности управленческого решения.
5. Объясните значение принципа оптимальности в управлении.
6. В чем заключается принцип автоматического замещения отсутствующего?
7. В чем заключается принцип одноразового ввода информации?
8. В чем заключается принцип повышения квалификации?
9. В чем сущность и значение организационно-распорядительных методов управления? Какое отличие существует между организационными и распорядительными методами.
10. В чем сущность и значение социально-психологических методов управления?
11. В чем сущность и значение экономических методов управления?
12. В чем сущность специальных методов теории управления?

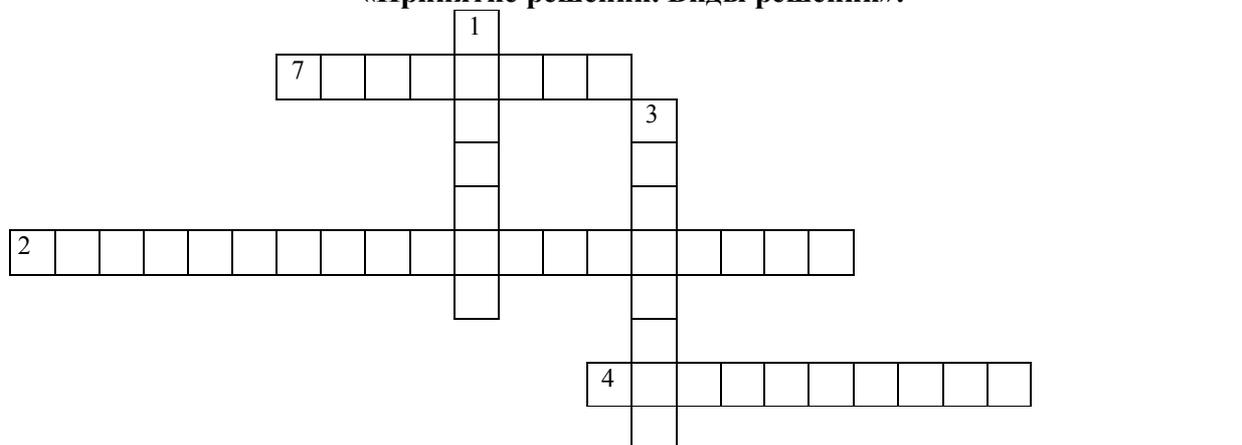
## 2. Подготовьтесь к дискуссии на тему: Эволюция принципов.

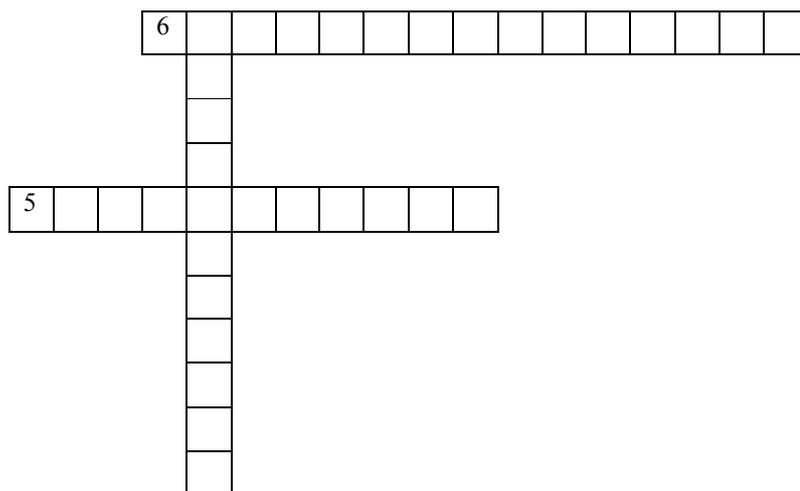
### Тема 7. Организация взаимодействия в управлении

#### Вопросы к семинару:

1. Необходимость делегирования в управлении
2. Ответственность и полномочия
3. Какие существуют виды полномочий.
4. Эффективная организация распределения полномочий. Препятствия к эффективному делегированию.
5. Понятие коммуникаций в управлении. Как процесс коммуникаций влияет на эффективность управления?
6. Этапы процесса коммуникаций и эффективность управления.
7. Система информационных коммуникаций. Какие существуют коммуникации в управлении организацией?
8. Какие существуют преграды на пути межличностных коммуникаций? организационных коммуникаций?
9. Какие существуют методы для совершенствования коммуникаций
10. Что такое проблема и какие виды Вы знаете?
11. Процесс разработки и реализации управленческого решения.
12. Виды управленческих решений.
13. Природа процесса принятия решений.
14. Какие факторы, влияют на процесс принятия управленческих решений.
15. Модели и методы принятия решений

#### Кроссворд по менеджменту на тему: «Принятие решений. Виды решений».





**Вопросы:**

*По горизонтали:*

2. Результат реализации определённой последовательности шагов или действий
4. Выбор из нескольких альтернатив одной, наиболее подходящей для решения проблемы
5. Решение, которое принимается на основе ощущения его правильности лицом, которое не нуждается в понимании ситуации
6. Решение, обусловленное знаниями и накопленным опытом, принимаемое руководителем для выполнения обязанностей
7. Решение, основанное на знаниях или накопленном опыте

*По вертикали:*

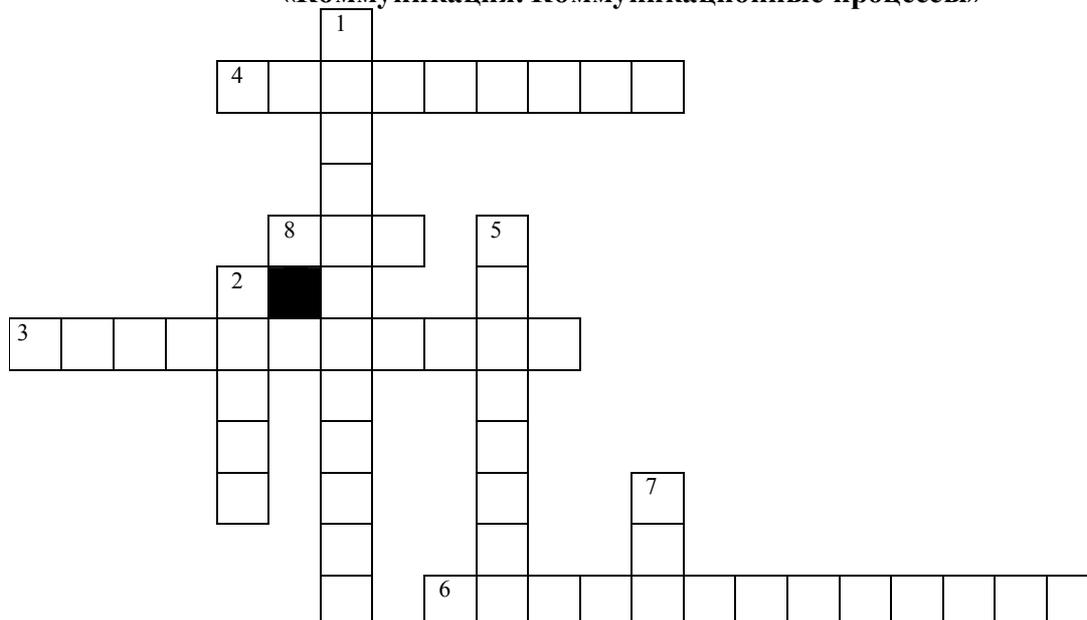
1. Выбор альтернатив
3. Решение, в определённой мере новое, внутренне не структурированное или сопряженное с неизвестными факторами

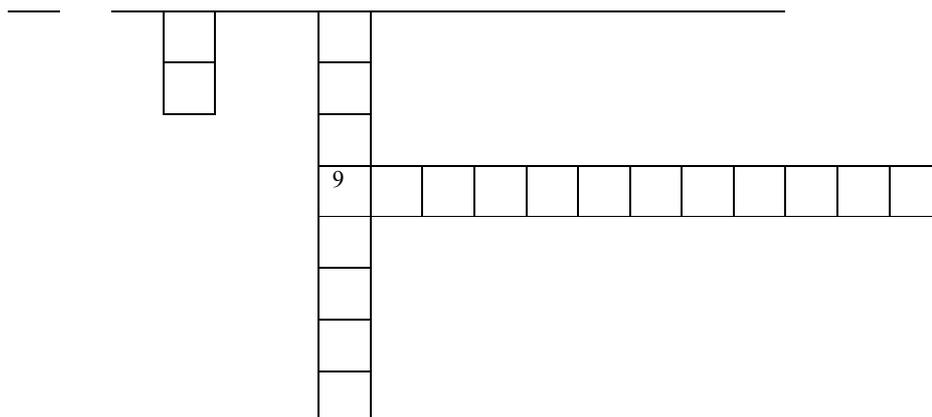
**Ответы:**

*По горизонтали:* 2. запрограммированное; 4. компромисс; 5. интуитивное; 6. организационное; 7. суждение.

*По вертикали:* 1. решение; 3. незапрограммированное.

**Кроссворд по менеджменту на тему:  
«Коммуникация. Коммуникационные процессы»**





**Вопросы:**

*По горизонтали:*

3. Лицо, собирающее и передающее информацию
4. Информация, закодированная с помощью символов
6. Перевод символов отправителя в мысли получателя
8. На языке теории передачи информации — это то, что искажает смысл
9. Вид коммуникации, который подразумевает переход от одного уровня к другому внутри организации

*По вертикали:*

1. Процесс обмена информацией
2. Средство передачи информации
5. Лицо, которому предназначена информация
7. Преобразование сообщения в символы с помощью слов, интонаций, жестов

**Ответы:**

*По горизонтали:* 3. отправитель; 4. сообщение; 6. декодирование; 8. шум; 9. вертикальная.

*По вертикали:* 1. коммуникация; 2. канал; 5. получатель; 7. кодирование.

**Тема 8. Менеджер – профессиональный руководитель**

**1. Контрольные вопросы:**

1. Отличие менеджера по сравнению с предпринимателем.
2. Функциональное разделение управленческого труда. Сколько уровней может быть в организации?
3. Требования к профессиональной компетенции менеджеров.
4. В чем заключаются особенности подготовки и обучения руководителей разных уровней?
5. Объясните основные функции руководителя: администраторская, экспертно-консультативная, стратегическая, представительская, воспитательная, психотерапевтическая и коммуникативная функции руководителя.
6. В чем сущность организационной культуры? Дайте характеристику, структуру и функции организационной культуры.
7. Назовите основные стили управления.
8. Управленческая матрица по Р Блейку и Д. Мутон ее суть и значение для управления?
9. Какова формальная и содержательная сторона стилей управления?
10. Назовите виды авторитета руководителя.

**2. Деловая игра «Функциональное разделение труда в аппарате управления организацией»**

**Описание деловой игры**

Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел социально-бытового обслуживания, отдел управления персоналом,

лабораторию социологических исследований, бухгалтерию, второй отдел. Функции отдела управления персоналом приводятся в табл. 3.2.

#### **Постановка задачи**

Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения отделом управления персоналом функций при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей этого отдела с другими подразделениями аппарата управления организации.

#### **Методические указания**

Схема функциональных взаимосвязей отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления. Эту схему можно представить в виде таблицы, с левой стороны которой по вертикали указываются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а сверху по горизонтали - все функциональные подразделения аппарата управления и должности высших руководителей. На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения. Применяются следующие символы: О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ; П - предоставляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У - участвует в выполнении данной функции; С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций; Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ.

#### **Описание хода деловой игры**

Роли распределяются следующим образом. Каждый из участников игры выполняет либо роль одного из начальников перечисленных выше функциональных подразделений, либо роль руководителя организации. При этом каждый участник проставляет символы по всем функциям, выполняемым отделом управления персоналом, определяя степень участия возглавляемого им отдела в выполнении этих функций. То же самое делает и участник, выполняющий роль руководителя организации. Если в выполнении той или иной функции какой-либо из отделов не принимает участия, то клеточка остается пустой. Внося символы в табл. 3.2, студенты обсуждают полученные результаты и принимают решение об окончательном варианте схемы функциональных взаимосвязей.

### **3. Деловая игра "Текучка в деятельности руководителя"**

#### **Цели и задачи деловой игры**

Основная цель - показать эффективность планирования личной работы руководителя, научить рациональным методам организации труда, развить умение правильно делегировать полномочия, критически оценивать свою работу и искать резервы экономии рабочего времени и т.д. Задача преподавателя - организовать разбор ситуации студентами, поддерживать активность при обсуждении конкретных вопросов, своевременно направлять ход игры в русло рассматриваемых проблем консультировать студентов.

Задача студентов - находить решения поставленных проблем.

Для этого студенты:

- анализируют полученную информацию;
- определяют, в какой степени охвачена личным планированием работа генерального директора фирмы;
- ищут направления и мероприятия, позволяющие улучшить его работу;
- выявляют резервы экономии и рабочего времени генерального директора фирмы.

#### **Порядок проведения деловой игры**

##### **1. Ознакомление с проблемой**

Подробно излагается проблема. Особое внимание обращается на действующих лиц, происходящие события, используемые в работе документы.

##### **2. Систематизация информации**

Студентам предлагается перечислить:

- действующих лиц. Порядок перечисления не имеет значения, однако можно обратить внимание на различные категории участников, их количество и степень общения с генеральным директором. Следует




### Сценарий деловой игры

Свой рабочий день генеральный директор фирмы Д.П. Васильев, как обычно, начал на полчаса раньше и прежде всего на лист бумаги набросал перечень всех дел, которыми предстоит сегодня заняться. В числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы. давно не даёт ему покоя, однако взяться за дело по настоящему всё некогда - отвлекали текущие дела. На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами: перспективы научно технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т.д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание. Конец месяца и квартала. Васильева беспокоит финансовое положение фирмы и реализация продукции. Совещание с руководителями начато ровно в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам. К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм, предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы (в связи с возвращением кредитов юридическим лицам он хотел дать пояснения по замечаниям генерального директора и снять вопросы). Просили также принять: начальник кадровой службы, а также службы маркетинга изменить ситуацию на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. "Что ему от меня надо, - подумал генеральный директор. - Он, кажется, не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам. По следам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов начальником службы безопасности.

Приём Васильев начал в 11.30. В первую очередь пригласил представителей других фирм. "Своим" назначил время в течение дня, заместителя генерального директора просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои вопросы с вице-президентом фирмы. Неожиданно хал представитель коммерческого банка, в котором находится счёт фирмы. Пришлось принять. Как оказалось, все его вопросы касались компетенции заместителя по финансам. Но так уже было принято на фирме сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей других фирм только один из них действительно нуждался в приеме генерального директора. Вопросы других вполне могли шить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался рассматривать с кем-либо, кроме генерального директора, второй - остался неудовлетворён решением заместителя и непременно требовал вмешательства "самого".

Лишь после обеда генеральный директор, наконец, смог приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер фирмы. Дело оказалось значительно серьезнее можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Генеральный директор давно подозревал что с этим банком не всё благополучно.

Надо немедленно ехать в банк. Генеральный директор просит секретаря вызвать машину, но она поминает, что сегодня в 16.00 у него приём посетителей по личным вопросам, а в 17.30 - совещание руководителей структурных подразделений. Что делать? Отменять приём посетителей по личным вопросам не хотелось бы. Помнится, в прошлый раз он переносил его на сегодня. Нарушать самим же заведённый порядок - значит подрывать уважение ко всякому порядку вообще.

Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Он также и не успел принять своего главного бухгалтера. Вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как это всё будет организовано? Учтены ли психологические факторы? Каковы последствия невыплаты заработной платы?

Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, ещё раз взвесить и обсудить. Но где же взять время? Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку ещё не разобранный корреспонденции, задумался: "создаётся впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю одни дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок?"

Службы заместителя генерального директора фирмы по коммерческим вопросам изучали, помнится, затраты рабочего времени руководителей нашей фирмы. Интересно было бы посмотреть результаты, тем более они здесь, в папке. Да, цифры весьма любопытные."

Оказывается у генерального директора фирмы и у его заместителей рабочее время обычно складывается примерно следующим образом:

- подготовка решений перспективного характера - от 1-5% у руководителя, до 25% у отдельных замов, из них 93% - на проведение разного рода совещаний и 7% • на изучение и проработку материалов лов;
- составление (подготовка предложений) плана - 5% у руководителя и до 15% у замов, корректировка и уточнение планов текущего года - от 3 до 4%;
- оперативная работа - от 65 до 70 % общего времени, в том числе: посещения трудового коллектива - 2-3%, совещания - 90%, изучение материалов - 2%, другие формы работы - остальное;
- решение кадровых вопросов - 5-6% рабочего времени, организационные проблемы управления - до 4%, другие вопросы - остальное время.

"А как складывается рабочий день у руководителей других фирм? - задумывается генеральный директор. Ведь мы работаем не хуже других. Правда мой рабочий день длится иногда по 12 часов. Что ж, если я не умею иначе организовать свой труд, то вынужден использовать методы повышения его активности".

### **Тест. Способности эффективного управления и потенциальные ограничения**

Способность эффективно управлять потребует наличия у менеджера следующих навыков и способностей: Способность управлять собой. Разумные личные ценности. Четкие личные цели. Упор на постоянный личный рост. Навык решать проблемы. Изобретательность и способность к инновациям. Высокая способность влиять на окружающих Знание современных управленческих подходов. Способность руководить. Умение обучать и развивать подчиненных. Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Одиннадцать потенциальных ограничений: 1: Неумение управлять собой.2: Размытые личные ценности. 3: Смутные личные цели. 4: Остановленное саморазвитие. 5: Недостаточность навыка решать проблемы. 6: Недостаток творческого подхода. 7: Неумение влиять на людей 8: Недостаточное понимание особенностей управленческого труда. 9: Слабые навыки руководства. 10: Неумение обучать.11: Низкая способность формировать коллектив

### **Тест «Анализ своих ограничений» («Вы сами») и психологический тренинг.**

**Назначение теста:** Дать основу для систематизированной оценки своих сильных сторон и ограничений, мешающих эффективно выполнять работу по управлению.

#### **ВРЕМЯ НА ВЫПОЛНЕНИЕ**

На весь тест отводится примерно 20 минут и затем еще 40 минут на обдумывание и обсуждение.

#### **УСЛОВИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕСТА**

Важно не торопиться с завершением работы, поэтому выберите спокойное место, где вас не будут беспокоить.

#### **ПРОЦЕДУРА РАБОТЫ**

Прежде чем приступать к тесту, прочитайте инструкции.

Старайтесь подходить к каждому утверждению теста по отдельности, отложите их анализ до окончания всего теста.

По завершении теста тщательно обдумайте свои результаты, чтобы оценить, насколько они обоснованны.

#### **НЕКОТОРЫЕ ДРУГИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ТЕСТА**

Тест и другие материалы книги можно использовать в занятиях по обучению руководителей, во время которых можно заполнять вопросники. Как указано в информации об авторских правах, издательство разрешает копировать материалы теста для личного или некоммерческого использования.

#### **ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ**

Несмотря на последовательность и логичность теста, его результаты отражают ваши субъективные взгляды и поэтому должны рассматриваться скорее как содействие в самоанализе, чем мера анализа научного. Далее в книге мы научим вас собирать дополнительные данные, которые позволят оценить

достоверность и объективность ваших выводов. Анализ своих ограничений ("Вы сами")

#### ИНСТРУКЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ТЕСТА

Подготовьте копию таблицы ответов и воспользуйтесь ею для записи ваших ответов на утверждения теста. На следующих страницах вы найдете НО утверждений, описывающих возможности, которые могут быть или отсутствовать у вас как у руководителя. Прочитайте каждое утверждение и перечеркните квадрат с соответствующим номером в таблице ответов, если вы чувствуете, что оно справедливо по отношению к вам. Последовательно проработайте весь вопросник; если какой-либо во-прос вызывает у вас сомнения, подумайте над ним и ответьте как можно более правдиво. Отвечая на вопросы, будьте максимально искренними.

1. Я хорошо справлюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения о моей жизни, я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
9. Мне нетрудно добиться эффективной работы подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в "натаскивание" и развитие моих подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удастся создавать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.

41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных,
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я в общем влияю на поведение окружающих.
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
73. Мое участие в собраниях обычно удачно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.
78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя занятия по решению проблем.
83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.
86. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.

87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
92. "Открытый и легко приспосабливающийся" — это хорошее описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.
100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.
101. Я сопоставлял свои ценности с ценностями организации в целом.
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.
105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе.
106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю.
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

#### ТАБЛИЦА ОТВЕТОВ ДЛЯ ТЕСТА "АНАЛИЗ СВОИХ ОГРАНИЧЕНИЙ" ("ВЫ САМИ")

Следуйте указаниям, приведенным в начале вопросника.

В таблице, изображенной здесь, 110 клеток, пронумерованных в соответствии с номерами утверждений теста. Если вы считаете, что утверждение в целом верно, перечеркните соответствующую клетку. В противном случае оставьте клетку пустой.

Сначала заполните первую строчку, двигаясь слева направо; затем вторую строчку и т. д. Будьте внимательны, не пропускайте утверждений.

Проработав все 110 утверждений, подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога; затем переходите к таблице подсчета результатов.

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>J</b>	<b>K</b>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Итого:										
--------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**ТАБЛИЦА РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТА "АНАЛИЗ СВОИХ ОГРАНИЧЕНИЙ" ("ВЫ САМИ")**  
**ИНСТРУКЦИИ:**

Впишите соответствующие числа из итога таблицы ответов в первый столбец ("Ваш результат") приводимой здесь таблицы.

Заполните столбец "Ранг", придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму — 2 и так далее. Наименьший результат получит ранг 11.

Заполните столбец "Обратный ранг", придавая наименьшему результату ранг 1 и так далее. Наивысший результат получит ранг 11.

Заполните итоговые таблички. В табличке "Личные достоинства" содержатся области, в которых вы почти не имеете трудностей, в табличке "Личные ограничения" — области, требующие первоочередного развития.

**ТАБЛИЦА РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТА "АНАЛИЗ СВОИХ ОГРАНИЧЕНИЙ" ("ВЫ САМИ")**  
**ИНСТРУКЦИИ:**

Впишите соответствующие числа из итога таблицы ответов в первый столбец ("Ваш результат") приводимой здесь таблицы.

Заполните столбец "Ранг", придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму — 2 и так далее. Наименьший результат получит ранг 11.

Заполните столбец "Обратный ранг", придавая наименьшему результату ранг 1 и так далее. Наивысший результат получит ранг 11.

Заполните итоговые таблички. В табличке "Личные достоинства" содержатся области, в которых вы почти не имеете трудностей, в табличке "Личные ограничения" — области, требующие первоочередного развития.

	Ваш результат	Ранг	Сильные стороны	Ограничения	Обратный ранг
А			Способность управлять собой	Неумение управлять собой	
В			Четкие ценности	Размытость личных ценностей	
С			Четкие личные цели	Смутные личные цели	
Д			Продолжающееся саморазвитие	Остановленное саморазвитие	
Е			Хорошие навыки решения проблем	Недостаточность навыка решать проблемы	
Ф			Творческий подход	Недостаток творческого подхода	
Г			Умение влиять на окружающих	Неумение влиять на людей	
Н			Понимание особенностей управленческого труда	Недостаточное понимание особенностей управленческого труда	
1			Способность руководить	Недостаток способности руководить	
Ж			Умение обучать	Неумение обучать	

К			Умение наладить групповую работу Сильные стороны	Низкая способность фор мировать коллектив Ограничения	

### ТАБЛИЧКИ ИТОГОВ

Впишите номера 1, 2, 3 из столбца "Обратный ранг"

Впишите номера 1, 2, 3 из столбца "Ранг"

Мои сильные стороны		Мои ограничения
1.	1.	
2.	2.	
3.	3.	

### КРАТКИЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ

- Неумение управлять собой:* Неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.
- Размытость личных ценностей:* Отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.
- Смутные личные цели:* Отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.
- Остановленное саморазвитие:* Отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.
- Недостаточность навыка решать проблемы:* Отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.
- Недостаток творческого подхода:* Отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.
- Неумение влиять на людей:* Недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.
- Недостаточное понимание особенностей управленческого труда:* Недостаток понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.
- Слабые навыки руководства:* Отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.
- Неумение обучать:* Отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.
- Низкая способность формировать коллектива* Неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов.

### Темы рефератов:

- Способность управлять собой.
- Самоменеджмент.
- Разумные личные ценности. Четкие личные цели.
- Упор на постоянный личный рост.
- Высокая способность влиять на окружающих
- Знание современных управленческих подходов.
- Здоровье менеджера.
- Умение влиять на окружающих.
- Временной ресурс руководителя.
- Навык решать проблемы.
- Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.
- Умение обучать и развивать подчиненных.
- Изобретательность и способность к инновациям

## **Тема 9. Групповая динамика и руководство**

### **1. Контрольные вопросы:**

1. Делегирование, полномочия, ответственность.
2. Как возникают неформальные организации? Почему люди вступают в группы и неформальные организации?
3. Назовите основные характеристики неформальных организаций.
4. Можно ли управлять и как неформальными организациями?
5. Какие факторы влияют на эффективность работы группы.
6. В чем различие между управлением и лидерством?
7. Как соотносится между собой власть, влияние и лидерство?
8. Дайте описание концепции баланса власти между руководителями и подчиненными.
9. Какие вы знаете формы власти и влияния?
10. Теории лидерства
11. Какие факторы влияют на эффективность работы группы.

### **2. Деловая игра «Формирование коллектива»**

#### **Описание деловой игры и постановка задачи**

Игра проводится с целью воспитания у студентов навыков культуры общения в коллективе, совместного обсуждения возникающих проблем и принятия оптимальных решений. Конечный результат игры — разработка рекомендаций по развитию самоуправления учащихся, усилению их заинтересованности в овладении знаниями, повышению качества подготовки специалистов в области управления производством.

Игра должна носить состязательный характер. Для этого группу целесообразно разделить на два творческих коллектива — бригады. Бригады работают параллельно и по окончании каждого этапа игры выносят свои предложения и рекомендации на всеобщее обсуждение. При этом члены одной из бригад выступают в качестве докладчиков, другие — в качестве оппонентов. Затем они меняются ролями, позволяет сопоставить обоснованность и продуманность рекомендаций, внесенных различными бригадами, оценить качество их работы и в то же время осуществить обмен знаниями. По результатам дискуссии принимаются согласованные окончательные решения.

Игра складывается из следующих этапов: выбор неформальных лидеров — бригадиров социометрического опроса; формирование составов бригад и выбор членов совета бригады; определение трудового вклада — качества учебы каждого из членов коллектива; выбор способа распределения стипендиального фонда бригады и расчет размера стипендии каждого участника с учетом его трудового вклада — успеваемости и посещаемости; разработка рекомендаций по развитию самоуправления учащихся, повышению качества подготовки специалистов по управлению производством.

#### **Методические указания**

На первом этапе проводится социометрический опрос. Для этого участникам игры раздаются карточки опроса — чистые, листки бумаги и предлагается внести в карточку фамилии трех-четырех лиц, которые, по их мнению, наиболее успешно могут справиться с ролью бригадира. При этом можно использовать принцип предпочтительности и балльную оценку — кандидатуру, внесенную в список под первым номером, оценивать в четыре балла, вторую — в три и т.д. Для определения результатов опроса потребуется избрать открытым голосованием счетную комиссию.

Осуществление второго этапа игры целесообразно поручить вновь выбранным двум лидерам-бригадирам. При этом нужно обеспечить принцип добровольности и вместе с тем создать примерно равные по численности бригады. Выбор членов совета бригады (двух человек) можно произвести также с помощью социометрического опроса, либо — открытым голосованием. Этот этап имеет важное воспитательное значение: повышается авторитет неформальных лидеров, усиливается их положительное влияние на психологический климат в учебной группе.

Особого внимания заслуживает третий этап игры. Здесь каждому участнику по итогам достигнутых им результатов в учебе выставляется коллективом оценка (гласно). При этом для расчета оценки можно принять в качестве базовой величины средний балл успеваемости слушателя за предыдущую экзаменационную сессию. (Напрашивается аналогия с производственными бригадами, где каждому рабочему присваивается квалификационный разряд, а временная оплата труда производится по соответствующей тарифной ставке.)

В качестве второго критерия оценки можно принять посещаемость — количество занятий (дней), которые посетил слушатель в истекшем месяце. Перемножив эти два показателя, получим оценку трудового вклада каждого члена коллектива, рассчитаем своего рода базовый коэффициент трудового участия.

Для более полной и всесторонней оценки трудового вклада каждого члена бригады следует установить систему дополнительных повышающих и понижающих коэффициентов, как это делается в бригадах в производственных условиях. В качестве повышающих коэффициентов могут быть приняты, например, такие, как участие в научной студенческой работе, оказание помощи отстающим студентам, участие в общественной работе, художественной самодеятельности, спортивных мероприятиях и др. К понижающим коэффициентам можно отнести, например, пропуски занятий без уважительных причин, несвоевременное выполнение домашних заданий, курсовых проектов, неуважительное отношение к товарищам и др. При этом бригады должны не только определить перечень повышающих и понижающих коэффициентов, но и установить их весомость по отношению к базовой величине — трудовому вкладу.

Предложения и рекомендации, выработанные бригадой в ходе осуществления второго этапа игры, выносятся на общее обсуждение и приводятся к общему знаменателю. После этого каждая из бригад производит необходимые расчеты и устанавливает персональные оценки каждому студенту.

На четвертом этапе бригадам предстоит сформировать стипендиальный фонд оплаты, выбрать метод его распределения и на его основе произвести расчеты персональной стипендии, которую следовало бы выплачивать каждому слушателю с учетом показателей успеваемости, посещаемости и дополнительных (повышающих и понижающих) коэффициентов. Перед тем как производить индивидуальные расчеты, целесообразно провести обсуждение и выбрать единый для обеих бригад метод распределения. Порядок распределения стипендиального фонда по одному из возможных методов показан в таблице.

Таблица

Фамилия И. О.	Успеваемость	Посещаемость	Тарифный заработок	КТУ	Расчетная величина	Стипендия, руб.
1	2	3	$4=3 \times 2$	5	$6=4 \times 5$	$7=6 \times K$
Акимов В.П.	4,2	24	100,8	1,1	110,88	210,6
Белов Н.И.	3,9	19	74,1	0,9	66,69	126,7
.....	...	...	...	...	...	...
.....	...	...	...	...	...	...
Щукин Н.Н.	4,6	22	101,2	1,2	121,44	230,7
					1200	2280

Порядок расчета определяется уже самой формой таблицы. Остается только пояснить, что появившийся в графе 7 коэффициент  $K$  — цена в рублях единицы расчетной величины, получаемая в результате деления стипендиального фонда на сумму расчетных величин (1200). КТУ (коэффициент трудового участия) — результат сложения величин повышающих и понижающих коэффициентов.

Наибольшие возможности для творчества представляет завершающий пятый этап игры. На этом этапе ее участникам предстоит обсудить пути повышения качества подготовки специалистов по управлению персоналом, роль самоуправления в решении этих задач, предложения по совершенствованию учебного процесса, по более справедливому назначению и распределению стипендий и др.

В заключительной части игры руководитель может вынести на обсуждение предложение о том, чтобы провести эксперимент по распределению стипендиального фонда группы в соответствии с методикой, отработанной в ходе игры, обратиться с ходатайством по этому вопросу к руководству учебного заведения. Таким образом, можно выяснить, готовы ли слушатели перейти от слов к делу, испытать на себе рекомендации, разработанные ими же в ходе игры.

### 3. Деловая игра «Полет на Луну»

В игре может участвовать неограниченное число человек. Первоначально дается индивидуальная оценка, затем достигается общая оценка в группах по два человека, далее группы еще раз укрупняются и

т.д. На завершающем этапе все участники должны договориться между собой и вынести общую групповую оценку.

**Описание игровой ситуации.** Участники должны поставить себя на место космонавтов, совершивших неудачную посадку на Луну. При этом рассматривается один вариант, в котором каждый из участников имитирует неудачно прилунившегося в одиночку космонавта, и другой вариант, когда космонавтов много. В одном случае участники принимают решение индивидуально, в другом – коллективно. Крушение космического корабля произошло на расстоянии 300 км от стационарной базы, давно работающей на Луне. После крушения от всего корабля остались лишь предметы, список которых приведен ниже. Космическому экипажу предстоит проделать путь от места крушения до базы за трое суток. Опаздывать нельзя, т.к. через трое суток база будет законсервирована и последний космический корабль улетает на Землю. Все космонавты в скафандрах с автономным обеспечением. Причем, первые 150 км надо идти в тени (абсолютной темноте), а последние 150 км – по стороне Луны, освещенной Солнцем. Для ускорения движения надо выбрасывать грузы по мере их предпочтительности, надобности и использования. Задача состоит в том, чтобы определить последовательность выбрасывания груза.

Порядок проведения игровой процедуры.

Игровая процедура проводится в два этапа. На первом этапе выявляется уровень аналитических способностей каждого участника.

Для этого каждому выдается игровая форма специального образца и предлагается заполнить соответствующую графу по следующим правилам:

1) Из 14 обозначенных в списке предметов надо последовательно выбрасывать менее нужные и обозначать их номерами от 14 до 1, т.е. предмет, брошенный первым, обозначается номером 14, последним – номером 1.

2) Сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких-либо консультаций с остальными игроками.

3) Затем все игроки комплектуются в команды по 4–6 человек в зависимости от общего количества играющих, открывая тем самым второй этап, и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное решение о порядке выбрасывания предметов.

4) Лидер команды докладывает решения и защищает его, при необходимости привлекая команду.

5) В качестве арбитра может выступать либо организатор игры, либо специальное жюри. В обоих случаях основная задача – выявлять лидера.

6) Очередность выбрасывания предметов записывается в определенную графу в соответствии с эталонной оценкой.

**7) Половину предметов (7) следует выбросить на темной стороне Луны, а оставшуюся половину – на освещенной.**

**Тема 10. Понятия, сущность и содержание эффективности управления**

### **1. Контрольные вопросы:**

2. Назовите критерии и показатели эффективности управления.
3. Как можно оценить труд менеджера?
4. Какие показатели результативности вы знаете?
5. При каких условиях будет обеспечена выживаемость и динамичность организации?
6. Можно ли сказать, что повышение качества трудовой жизни является заслугой менеджмента организации?
7. Управление нововведениями и развитием теории управления.
8. Особое значение антикризисного менеджмента.

### **2. Дискуссия на тему: Факторы, влияющие на повышение эффективности управления**

## 6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### Тема 1. Эволюция и достижение мировой управленческой мысли

1. Вопросами рационализации труда рабочих, изучением физических движений в производственном процессе и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда занимался ...
  - 1) Ф. Гилбрет
  - 2) Э. Мейо
  - 3) А. Маслоу
  - 4) М. Вебер
2. Согласно положениям организационной концепции человеческих отношений жесткие формальные рамки классической организации ...
  - 1) не совместимы с природой человека
  - 2) позволяют достигнуть наибольшей эффективности
  - 3) не позволяют сформировать организационную дисциплину
  - 4) учитывают социальные особенности организационных групп
3. Согласно положениям организационной концепции человеческих отношений жесткие формальные рамки классической организации ...
  - 1) не совместимы с природой человека
  - 2) позволяют достигнуть наибольшей эффективности
  - 3) не позволяют сформировать организационную дисциплину
  - 4) учитывают социальные особенности организационных групп
4. Автором социально-трудовой концепции управления производством в отечественной теории управления был ...
  - 1) Н. А. Витке
  - 2) П. М. Керженцев
  - 3) А. А. Богданов
  - 4) Ф. Р. Дунаевский
5. Функционирование идеальной бюрократической организации согласно М. Веберу должно быть основано на ...
  - 1) внеличностном характере
  - 2) специализации руководителей низового уровня
  - 3) взаимном сотрудничестве работника и работодателя
  - 4) изучении психологических особенностей рабочих групп
6. Принципы трудовой деятельности человека применительно к любому производству независимо от рода его деятельности в рамках школы научного управления сформулировал ...
  - 1) Г. Эмерсон
  - 2) Г. Форд
  - 3) Ф. Тейлор
  - 4) Ф. Гилберт
7. К представителям школы научного управления **не относится** ...
  - 1) А. Файоль

- 2) Г. Л. Ганнт
  - 3) Г. Эмерсон
  - 4) Ф. Гилбрет
8. Создателем концепции «физиологического оптимума» в отечественной истории управления был ...
- 1) О. А. Ерманский
  - 2) А. К. Гастев
  - 3) А. А. Богданов
  - 4) П. М. Керженцев
9. Выделение в составе управленческой деятельности шести групп операций произведено в рамках ...
- 1) административной школы управления
  - 2) количественной школы управления
  - 3) школы человеческих отношений
  - 4) системного подхода к управлению
10. Определение таких понятий управления, как «информация», «система» и «системный подход», «обратная связь», состоялось в рамках развития ...
- 1) школы «Наука управления»
  - 2) административной школы
  - 3) ситуационного подхода
  - 4) школы человеческих отношений
11. Согласно положениям организационной концепции человеческих отношений жесткие формальные рамки классической организации ...
- 1) не совместимы с природой человека
  - 2) позволяют достигнуть наибольшей эффективности
  - 3) не позволяют сформировать организационную дисциплину
  - 4) учитывают социальные особенности организационных групп
12. Разработчиком основных принципов новой науки о законах организации, действующих в технике, экономике и политике в 1920 г., стал ...
- 1) А. А. Богданов
  - 2) О. А. Ерманский
  - 3) А. К. Гастев
  - 4) Н. А. Витке
13. Выделение в составе управленческой деятельности шести групп операций произведено в рамках ...
- 1) административной школы управления
  - 2) количественной школы управления
  - 3) школы человеческих отношений
  - 4) системного подхода к управлению
14. Автором теории «административной емкости» в отечественной истории управления был ...
- 1) Ф. Р. Дунаевский
  - 2) А. А. Богданов
  - 3) Н. А. Витке
  - 4) А. К. Гастев
15. По мнению сторонников \_\_\_\_\_, производство не может достичь значительной эффективности, если оно не будет совершенствовать социальную организацию предприятия.
- 1) школы человеческих отношений

- 2) количественной школы управления
- 3) школы научного управления
- 4) процессного подхода к управлению

## 6.2 Темы рефератов

1. Смена парадигмы управления в России.
2. Возникновение менеджмента.
3. Информационно-управляющие системы в планировании и контроле.
4. Теоретические основы управления – принципы управления
5. Внутрифирменное планирование
6. Современные технологии управления
7. Типология управленческих решений
8. Специальные методы теории управления.
9. Организация разработки и принятия решений
10. Опыт менеджмента за рубежом.
11. Японская модель менеджмента.
12. Сравнительный анализ американского и японского подходов к управлению предприятием.
13. Проблемы управления в условиях политического и экономического кризиса в России
14. Современное состояние менеджмента в России.
15. Особенности управления на Западе и Востоке.
16. Отличительные особенности управления ведущих компаний.
17. Основные направления развития теории и практики российского менеджмента. Влияние внешней среды организации на эффективность управления.
18. Специальные методы управления.
19. Закономерности целеобразования. Миссия и цели организации.
20. Сущность и значение анализа внутренней и внешней среды.
21. Инструменты анализа внутренней и внешней среды.
22. Принципиальные различия между долгосрочным и стратегическим планированием
23. Инкубаторные программы и сети малых фирм.
24. Альянсы, консорциумы и совместные предприятия как форма межфирменного инновационного сотрудничества
25. Функции финансового менеджмента
26. Методы финансового оздоровления Основные свойства организаций будущего.
27. Перспективные направления развития организаций
28. Ситуационные факторы, влияющие на проектирование организации.
29. Оценка организационных структур.
30. Реорганизация: этапы и методы.
31. Этика делового общения.
32. Методы совершенствования искусства общения.
33. Проведение переговоров.
34. Управленческая информация и закономерности её движения.
35. Анализ информационного обеспечения системы управления.
36. Коммуникации организации с внешней средой. Методы совершенствования искусства общения.
37. Проведение переговоров.
38. Управленческая информация и закономерности её движения.
39. Анализ информационного обеспечения системы управления.
40. Коммуникации организации с внешней средой.
41. Самоменеджмент.
42. Здоровье менеджера.

43. Умение влиять на окружающих.
44. Способности и черты личности руководителя.
45. Качество трудовой жизни.
46. Культура и стиль руководителя. Социальная ответственность и этика
47. Юридическая ответственность в соотношении с социальной ответственностью.
48. Аргументы за и против социальной ответственности.
49. Практика социальной ответственности.
50. Этика и современное управление.
51. Повышение показателей этичности поведения.
52. Деловая этика.

### **6.3. Вопросы для подготовки к экзамену**

1. Проблемы управления в условиях политического и экономического кризиса в России.
2. Управление – наука и искусство. Новая управленческая парадигма.
3. Как возник менеджмент? Отличие терминов «управление» и «менеджмент».
4. Подходы к определению понятия «менеджмент». Виды менеджмента.
5. Менеджер – профессиональный руководитель. Менеджер в сравнении с предпринимателем.
6. Суть управленческой деятельности. Необходимость управления. Разделение управленческого труда.
7. Уровни управления. Руководители низового, среднего и высшего звена.
8. Особенности подготовки и обучения руководителей разных уровней.
9. Самоменеджмент. Как управлять собой. Временной ресурс руководителя. Как планировать свой рабочий день.
10. Этапы развития теории и практики управления.
11. Подход к управлению с позиций выделения различных школ.
12. Процессный подход в управлении.
13. Привести различия между организациями древности и современными организациями.
14. Новая управленческая парадигма.
15. Применение теории систем в управлении. Понятие и определение системы. Управление как система. Кибернетика.
16. Ситуация, ситуационный подход в управлении, «ситуационное мышление». Ситуационные переменные.
17. Миссия и цели организации. Дерево целей организации.
18. Функции управления. Регламентация функций
19. Мотивация в управлении. Первоначальные и современные теории мотивации.
20. Первичные и вторичные потребности. Вознаграждения.
21. Контроль в управлении. Характеристики эффективного контроля.
22. Внутренние переменные организации, их взаимосвязь.
23. Значение внешней среды. Среда прямого и косвенного воздействия.
24. Теоретические основы управления – принципы управления
25. Делегирование, ответственность и полномочия. Эффективная организация распределения полномочий.
26. Общенаучные и специальные методы теории управления.
27. Социально-психологические методы управления.
28. Организационно-распорядительные методы управления.
29. Стратегия и тактика управления.
30. Виды управленческих решений.
31. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
32. Социальная ответственность в управлении.
33. Этика и современное управление. Повышение показателей этичности поведения.
34. Кадровая политика на предприятии. Управление трудовыми ресурсами на предприятии.
35. Группы и их значимость. Формальные и неформальные группы.

36. Развитие неформальных организаций и их характеристики.
37. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.
38. Руководство в организации. Влияние и власть, лидерство. Баланс власти.
39. Формы власти и влияния.
40. Культура и стиль руководителя.
41. Функции руководителя.
42. Авторитет руководителя.
43. Способности и черты личности руководителя.
44. Менеджерские характеристики. Здоровье менеджера. Умение влиять на людей.
45. Эффективность и результативность менеджмента.

## 7. ГЛОССАРИЙ

**Управление** – это целенаправленный непрерывный процесс воздействия субъекта управления на объект управления для достижения желаемых целей. Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации. *Понятие “управление” используется в следующих значениях:*

1) **управление как наука** – система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления;

2) **управление как искусство** – способность эффективно применять данные науки управления в конкретной ситуации. Как заметили Кунц и О Доннел “Управление – это искусство, подобно медицине или композиторской деятельности, инженерному делу или футболу. Но всякое искусство использует лежащие в его основе организованное знание (концепции, теории, принципы, методы) и применяют его с учетом реальной обстановки для достижения желаемого практического результата”. Различие между наукой и искусством Клаузевиц видел так: цель науки – знание, цель искусства – умение;

3) **управление как функция** – целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты; по своему назначению и содержанию принципиально отличается от производственной функции;

4) **управление как процесс** – определенная совокупность управленческих действий, которые логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на “входе” в продукцию или услуг на “выходе” системы (функциональный подход); совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском вариантов их решения и организацией выполнения принятых решений;

5) **управление как аппарат** – совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем (капитала, зданий, оборудования, материалов, труда, информации и т.п.) для достижения их целей.

**Субъект управления** – генератор управленческой деятельности (может быть как отдельный человек, так и группа, руководители разных уровней)

**Объект управления** – элементы, на которые направлена управленческая деятельность (производственное подразделение, коллектив, человек и т.д.)

**Управленческая деятельность** – это особая разновидность трудового процесса, характеризующаяся предметами труда, средствами труда, самим трудом и результатом (продуктом).

**Предметом труда** менеджера является информация.

**Результат (продукт) труда** менеджера – это управленческое решение, создаваемое в процессе управленческой деятельности при обработке входящей информации.

**Средства управленческого труда** – это все средства работы с информацией, от компьютеров и прочей оргтехники до органов человека.

**Виды управления:** 1) Государственное управление, 2) Идеологическое (формирование) сознания членов общества, 3) Техническое (управление машиной, естественными и технологическими процессами), 4) Хозяйственное управление производственной и экономической деятельностью коммерческих и некоммерческих организаций.

**Менеджмент** – это хозяйственное управление производственной и экономической деятельностью коммерческих и некоммерческих организаций (причем свободными людьми), функционирующее в рыночных условиях и управление ориентировано на спрос и предложение рынка.

**Менеджмент** – это особый самостоятельный вид профессиональной деятельности, которая направлена на достижение функционирующим в рыночных условиях предприятием или организацией определенных оптимальных результатов хозяйственной деятельности на основе рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением разнообразных принципов, функций и методов социально-экономического механизма менеджмента.

**Менеджер** – это руководитель (управляющий), прошедший специальную подготовку, занимающий постоянную должность (наемный работник), наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях; в его подчинении находятся люди.

**Бизнесмен** – это человек, который «делает деньги», может быть владельцем капитала, находящегося в обороте, приносящего доход; может быть деловым человеком в подчинении, которого никто не находит, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций и, может быть членом ее правления.

**Предприниматель** – это человек, который осуществляет бизнес, затевая новое дело, реализуя некоторое нововведение, вкладывая собственные средства и принимает на себя личный риск. Черты предпринимателя: личный риск; реакция на финансовые возможности и желание долго и упорно работать, не считаясь с отдыхом; энтузиазм; эти черты не всегда свидетельствуют о возможности того же самого человека эффективно управлять организацией по мере роста.

**Разделение труда менеджеров** – это специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности (функций), разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности.

**Виды разделения управленческого труда:** горизонтальное и вертикальное.

**Уровень управления** представляет собой иерархическую соподчиненность подразделений и звеньев управленческой деятельности, занимающих определенную ступень в системе управления. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости друг от друга и подчиняются друг другу по иерархии.

**Уровень (или ступень) управления** – совокупность звеньев управления, одинаково удаленных от верхнего звена организационной структуры. Уровней управления в различных организациях может быть различное количество.

**Иерархия** (от греч. Hieros - священный + Arche - власть) – порядок подчинения низших должностей и подразделений высшим. В зависимости от места в управленческой иерархии (вне зависимости от количества уровней управления в организации) выделяют три типа руководителей: высшего, среднего и низового звена.

**Руководители высшего звена** – высший организационный уровень, наиболее малочисленный в системе управления предприятием, компанией. Руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации.

**Руководители среднего звена** – координируют и контролируют работу руководителей низового звена и исполнителей. Этот организационный уровень наиболее представлен в системе управления деятельностью организации. Характер работы руководителей среднего уровня в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. В основном руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев.

**Руководители низового звена** – организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). Руководители низового звена в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного получения непосредственной информации о правильности выполнения этих заданий, а также отвечают за использование выделенных им ресурсов, таких, как сырье и оборудование.

**Среда организации** комплекс внутренних и внешних факторов организации.

**Внутренняя среда организации** – та часть общей среды, которая находится в ее пределах. Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных. *Внутренние переменные* – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это *цели, структура, задачи, технология* и *люди*. Все внутренние переменные взаимосвязаны и влияют друг на друга.

**Структура организации** – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей

организации. Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое. Основными элементами организационной структуры являются: уровни управления; подразделения и звенья управления; управленческие связи.

**Сфера контроля.** Число лиц, подчиненных одному руководителю представляет сферу контроля. Различают широкую и узкую сферу контроля в зависимости от числа подчиненных. Обычно узкой сфере контроля соответствует многоуровневая структура, а широкой – плоская структура управления. Не существует идеальной сферы контроля.

**Задача** – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

**Технология** (от греч. *téchne* — искусство, мастерство, умение и *Logos* - учение), совокупность приёмов и способов получения, обработки или переработки сырья, материалов, полуфабрикатов или изделий, осуществляемых в различных отраслях промышленности, в строительстве и т. д.

**Внешняя среда организации** – все, что не входит в систему и воздействует на нее или на что воздействует сама система, называется ее внешней средой. Внешняя среда организации может быть разделена на две части: среда прямого воздействия (еще называют *непосредственным деловым окружением* организации или микросреда) и среда косвенного воздействия (или макросреда).

**Среда прямого воздействия.** Это окружение формирует такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации: поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы, профсоюзы, акционеры, банки.

**Среда косвенного воздействия.** Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на организацию также заметно (и сразу), как факторы среды прямого воздействия, однако, руководству необходимо учитывать их. К основным факторам среды косвенного воздействия относятся технологические, экономические, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными сообществами.

**Система** – это совокупность взаимозависимых подсистем и элементов, образующих единое целое; целое выполняет некоторую функцию. В системе все ее элементы должны быть взаимозависимыми и/или взаимодействующими. Самые разные элементы могут быть объединены в “целое”, но это “целое” еще не система, пока не сформирован механизм их взаимодействия. Любая система может рассматриваться как подсистема некоторой более крупной системы (в свою очередь подсистема является системой). Все организации являются системами (социально-экономическими или еще называют социо-техническими). Системы бывают закрытые и открытые.

**Закрытая система** имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Она может существовать хотя бы какой-то промежуток времени самостоятельно, без взаимодействия с окружающей средой. Например, часы.

**Открытая система** (их большинство) характеризуется взаимодействием с внешней средой. Такая система не является самообеспечивающейся, поэтому она зависит от энергии и ресурсов, поступающих извне. В процессе преобразования система обрабатывает эти входы, преобразуя их в выходы (для организации – продукция или услуги).

**Системный подход** (Норберт Виннер, Клод Шеннон) – это не столько набор каких-то руководств для управляющих, сколько способ мышления по отношению к организации и управлению. Системный подход выполняет теоретическую и методологическую функцию познания и преобразования сложных социальных систем. В системном подходе организация исследуется как совокупность связанных и влияющих друг на друга элементов – персонал, структура, задачи, цели и технологии,- ориентированных на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

**Ситуационный подход** к менеджменту (разработан в конце 60-х годов) основывается на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку имеются многочисленные факторы как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого "наилучшего" способа управлять организацией. Центральным моментом ситуационного подхода, является **ситуация**. При

ситуационном подходе менеджеры пытаются увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

**Ситуация** – это конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время.

**Процесс управления** - деятельность объединенных в определенную систему субъектов управления, направленная на достижение целей фирмы путем реализации определенных функций с использованием методов управления.

**Процессный подход** рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций (планирование, организация, мотивация и контроль), которые объединены связующими процессами коммуникации (т. е. обмена информацией) и принятия решения.

**Управленческая процедура** – это документально зафиксированная последовательность выполнения элементов управленческого процесса, определяющая состав, очередность, содержание составляющих его операций.

**Управленческая технология** – это способ выполнения управленческих операций и их элементов в оптимальной последовательности при рациональном распределении между исполнителями с учетом их квалификации и затрат времени.

**Функция** – это: 1) зависимость какого-либо явления от какой-либо определенной величины, аргумента; 2) роль, назначение чего-либо; 3) обязанности, круг деятельности.

**Функция управления** - вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта управления. Все функции управления разделены на общие и конкретные. **Общие функции** выделяются по этапам (стадиям) управления. Обычно выделяют четыре функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль. **Конкретные функции** – это функции, выделяемые по сфере деятельности. Конкретные функции управления тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности (общее управление, финансовое управление, производство, НИОКР, маркетинг).

**Регламентация функций управления** – это юридическое закрепление положения о кооперации труда управленческих работников. При этом везде разрабатывается 2 вида документов: 1) Положение о подразделении аппарата управления и 2) Должностные инструкции специалистов и управленческих работников.

**Метод управления** – это путь, способ, прием воздействия на объект управления для достижения поставленных целей.

**Экономические методы управления** – это система приемов и способов прямого и косвенного воздействия на производство и исполнителей с целью получения максимальной прибыли; основаны на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира – природы, общества и мышления; использование этих методов основано на системе экономических интересов личности, коллектива и общества.

**Организационно-распорядительные методы управления** являются методами прямого воздействия, т.к. носят директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении, силе и авторитете.

**Социально-психологические методы управления** – это методы, формирующие и использующие индивидуальное и общественное сознание и психологию, основывающиеся на общественно-значимых морально-этических категориях, ценностях и воспитании; это способы и приемы воздействия, основанные на использовании научных положений социальной психологии

**Миссия** организации - роль, которую она собирается играть на сцене своего бизнеса, это видение управляющими того, что стремится делать организация и чем она стремится стать; это по сути то же самое, что смысл жизни для человека.

**Целевые установки** организации – это долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии. Эти установки жизненно важны для успеха организации,

поскольку они являются ориентирами ее направлений развития, основанием для оценки достижений, фундаментом синергетического эффекта, отправными точками мотивации персонала организации.

**Цели** - это конкретные желаемые результаты, которых стремится добиться организация в ближайшей перспективе. Цели в отличие от целевых установок отличаются ясностью, измеримостью, достижимостью, а также должны иметь временные рамки их достижения.

**Планирование** как функция управления представляет собой процесс определения целей и путей их достижения. Оно охватывает различные уровни той или иной организации и во времени носит долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный характер.

**Организация** (как процесс управления) – это деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве. Такое толкование близко к понятию «организовывать». Организация как функция управления осуществляется при помощи организационно-распорядительных методов управления.

**Вознаграждение** - это все, что человек считает ценным для себя. Руководитель имеет дело с *двумя главными типами вознаграждения*: внутренним и внешним.

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

**Потребности** - нужда в чем-либо объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом; внутренний побудитель активности. Потребности делятся на биологические (физиологические), данные человеку от природы (потребность в еде, сне и т.п.), и социальные, которые носят исторический характер, зависят от уровня экономики и культуры (потребность во власти, причастности, уважении и т.п.).

**Содержательные теории мотивации** – это теории, описывающие структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. К содержательным теориям мотивации относятся: иерархия потребностей Э. Маслоу, теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда, двухфакторная теория Ф.Герцберга, теория ERG К.Адельфера.

**Иерархия потребностей Э. Маслоу** основана на приоритетах, в соответствии с которыми, по его мнению, удовлетворяются потребности. Выделяет **первичные потребности**: физиологические потребности и потребность в безопасности (т. е. в окружающей среде, не содержащей угрозы для жизни, здоровья и т. д.); и **вторичные потребности**: потребность в принадлежности к определенной социальной группе, в любви и привязанности, потребность в уважении и в самовыражении (в полном использовании своих возможностей, достижении целей и личном росте).

**Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда** основана на трех потребностях: власти (потребность к проявлению своего влияния, желание воздействовать на других), успеха (желание поощрения конкретной работы, потребность признания) и причастности или аффилиации.

**Двухфакторная модель Герцберга** выделяет гигиенические факторы (политика фирмы и администрации, условия работы, заработок; межличностные отношения с начальником, коллегами, подчиненными; степень контроля за работой) и факторы мотивации (успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности, возможности творческого и делового роста). При недостаточной степени гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность в работе, но сами по себе они не могут вызывать удовлетворение работой и не могут мотивировать по-настоящему. Следует обеспечить наличие в организации двух групп факторов одновременно.

**Теория ERG Альдерфера.** Согласно теории существует 3 группы потребностей: потребности существования, потребности связи, потребности роста. Группы потребностей данной теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

**Процессуальные теории** основываются на поведении людей с учетом их восприятия и познания. Они не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией и возможных последствий выбранного им типа

поведения. К процессуальным теориям мотивации относятся: теория ожиданий (В. Врума), теория справедливости Адамса, теория установки целей (Ф.Тейлор, Эдвин Лок, Т.Райен, Г.Латэм)

**Теория ожиданий** (В. Врума) основывается на трех слагаемых: выбранный тип поведения, полученные результаты, ценность поощрения. Необходимо сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие; установить твердое соотношение между результатами и вознаграждением (только за эффективную работу); сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненного, и внушить ему, что он может этого добиться, если приложит силы

**Теория справедливости** (равенства) Дж.С.Адамса. Механизм мотивации в теории справедливости строится на основе сравнения уровня ценности вознаграждения, получаемого работниками при выполнении одинакового объема или аналогичных видов деятельности. До тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда.

**Теория установки целей** (Ф.Тейлор, Эдвин Лок, Т.Райен, Г.Латэм) исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия.

**Контроль** – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

**Принцип** (от лат. principium - начало, основа) может трактоваться как 1) основное исходное положение какой-либо теории, учения, науки; 2) внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности; 3) основа устройства или действия какого-либо прибора, машины и т. п.

**Принципы управления** – это основные фундаментальные идеи, представления об управленческой деятельности, вытекающие непосредственно из законов и закономерностей управления. К числу основных принципов управления могут быть отнесены: 1) научность; 2) системность и комплексность; 3) единоначалие и коллегиальность; 4) демократический централизм; 5) сочетание отраслевого и территориального подхода в управлении. Принципы управления – как правила поведения руководителей или органов управления, которым необходимо следовать для повышения эффективности управления: принцип правовой защищенности управленческого решения; принцип оптимизации управления; принцип делегирования полномочий; принцип соответствия; принцип автоматического замещения отсутствующего; принцип первого руководителя; принцип одноразового ввода информации; принцип новых задач; принцип цели; принцип повышения квалификации.

**Принцип научности** требует построения системы управления и ее деятельности на строго научных основаниях. Чем выше уровень общей культуры и профессионализма руководителя, тем меньше возможностей проявления субъективизма. Необходимость соблюдения принципа научности в управлении требует привлечения всего спектра современных знаний, их тщательного синтеза, и, прежде всего, комплекса наук о человеке.

**Принцип системности и комплексности** требует одновременно и комплексного, и системного подходов к управлению. Системность означает необходимость использования элементов теории больших систем, системного анализа в каждом управленческом решении. Комплексность в управлении означает необходимость всестороннего охвата всей управляемой системы, учета всех сторон, всех направлений, всех свойств.

**Принцип единоначалия в управлении и коллегиальности в выработке решений.** Любое принимаемое решение должно разрабатываться коллегиально (или коллективно). Это означает всесторонность (комплексность) его разработки, учет мнений многих специалистов по различным вопросам. Принятое коллегиально (коллективно) решение проводится в жизнь под персональную ответственность руководителя фирмы (совета директоров, акционеров и т. д.).

**Принцип демократического централизма** означает необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении. На уровне государства это соотношение между центром и регионами, на уровне предприятия — соотношение прав и ответственности между руководителем и коллективом.

**Принцип единства отраслевого и территориального управления** Развитие общества тесно связано с прогрессом отраслевого и территориального управления. Отраслевое управление характеризует необходимость углубления специализаций, повышения концентрации производства. Территориальное же управление исходит из других целевых установок. Проблемы наиболее рационального размещения и развития производительных сил требуют учета требований экологии, эффективности использования рабочей силы занятости населения, развития социально-бытовой инфраструктуры, соответствия характера производства особенностям этнических групп, удовлетворения материальных и духовных потребностей общества. А это все — региональные проблемы.

**Принцип правовой защищенности управленческого решения** требует от руководителей предприятий знания действующего законодательства и принятия управленческих решений только с учетом соответствия этих решений, действующим правовым актам.

**Принцип делегирования полномочий** состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам.

**Принцип соответствия** – выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя.

**Принцип автоматического замещения отсутствующего.** Замещение отсутствующих (болезнь, отпуск, командировка) должно решаться автоматически на основе действующих служебных должностных инструкций и регулироваться формально.

**Принцип первого руководителя** гласит - при организации выполнения важного производственного задания контроль за ходом работ должен быть оставлен за первым руководителем предприятия, т.к. только первое лицо имеет право и возможность решать или поручать решение любого вопроса, возникающего при внедрении этого мероприятия.

## 8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 8.1. Основная литература

- 1 Гапоненко А.Л., Савельева М.В.. Теория управления: Учебник – М.: Изд-во Юрайт, 2014. – 342 с.
- 2 Юкаева В.С. Менеджмент: Краткий курс: Учебное пособие . – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2014. – 104 с. <http://e.lanbook.com>
- 3 Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 512 с.
- 4 Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика и управление» / под редакцией М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 344 с. <http://www.biblioclub.ru>
- 5 Блинов А.О. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / Блинов А. О., Угрюмова Н. В.. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2014. – 304 с. <http://www.biblioclub.ru>
- 6 Круглова Н.Ю. Основы менеджмента – М.: КНОРУС, 2013. – 500 с. <http://e.lanbook.com>
- 7 Маслова Е.Л. Теория менеджмента: Практикум для бакалавров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2014. – 160 с. <http://e.lanbook.com>
- 8 Тодошева С.Т. Теория менеджмента (для бакалавров) – М.: КНОРУС, 2013. – 216 с. <http://e.lanbook.com>

### 8.2. Дополнительная литература

- 1 Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации – М.: КНОРУС, 2014. – 420 с. <http://e.lanbook.com>
- 2 Алексеев А. Н. Бурькин Е. С. Горелов О. И. Горелова С. И. Григорьева Н. Н. Менеджмент. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2012–690с.
- 3 Ефимов А. Н. Барикаев Е. Н. Менеджмент. Практикум. Учебное пособие М.: Юнити-Дана, 2012. - 120 с.
- 4 Шапкин И.Н. Менеджмент. Учебник для вузов. –М.: "Юрайт", 2011, 690 с.
- 5 Дорофеев В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С. 387. – (Гриф УМО).
- 6 Менеджмент организации: учеб. / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2007. – (Гриф МО и Н РФ).
- 7 Герчикова И. Н. Менеджмент. Практикум. Учебное пособие 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012 – 800 с.
- 8 Ефимов А. Н. Барикаев Е. Н. Менеджмент. Практикум. Учебное пособие – М.: Юнити-Дана, 2012. – 120 с.
- 9 Исаев Р.А. Основы менеджмента: Учебник. –М.: "Дашков и К", 2011, 264 с.
- 10 Песоцкая Е. В. Менеджмент. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2011– 641с.
- 11 Деревяго И. П. Менеджмент. Ответы на экзаменационные вопросы 3-е издание - Минск: ТетраСистемс, 2011– 130с.
- 12 Набиев Р. А. Локтева Т. Ф. Вахромов Е. Н. Менеджмент. Практикум - М.: Финансы и статистика, 2011 – 144 с.
- 13 Михалева Е. П. Менеджмент. Краткий курс лекций 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮРАЙТ, 2011– 191с.
- 14 Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2014. – 468 с. <http://www.biblioclub.ru>
- 15 Агарков А. П., Голов Р. С. Управление инновационной деятельностью: учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2014. – 208 с. <http://www.biblioclub.ru>
- 16 Агарков А. П. Управление качеством: учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2014. – 204 с. <http://www.biblioclub.ru>
- 17 Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями: учебник . – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2014. – 304 с. <http://www.biblioclub.ru>
- 18 Моргунов В. И., Моргунов С. В. Международный маркетинг. Учебник для бакалавров . – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2014. – 182 с. <http://www.biblioclub.ru>
- 19 Голов Р. С., Балдин К. В., Передеряев И. И., Рукусуев А. В. Инвестиционное проектирование: учебник . – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2014. – 366 с. <http://www.biblioclub.ru>

- 20 Балдин К. В. , Воробьев С. Н. , Уткин В. Б. Управленческие решения: учебник . – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2014. – 495 с. <http://www.biblioclub.ru>
- 21 Годин А. М. Маркетинг: учебник для бакалавров . – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2014. – 656 с. <http://www.biblioclub.ru>
- 22 Нешиной А. С. Инвестиции: учебник . – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2014. – 352 с. <http://www.biblioclub.ru>
- 23 Юдина А. И. Социальный менеджмент: учебное пособие Кемерово: КемГУКИ, 2013. – 231 с. <http://www.biblioclub.ru>
- 24 Беляев Ю. М. Инновационный менеджмент. Учебник для бакалавров . – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2014. – 208 с. <http://www.biblioclub.ru>
- 25 Дармилова Ж. Д. Инновационный менеджмент. Учебное пособие для бакалавров . – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2014. – 168 с. <http://www.biblioclub.ru>
- 26 Быстряков Б. , Алиев У. И. , Карпова Д. П. , Ахмедов Ф. Н. Финансовый менеджмент государственных программ: учебное пособие. – М.: Российский университет дружбы народов, 2013. – 80 с. <http://www.biblioclub.ru>
- 27 Управление качеством: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика и управление» / под ред. Ильенкова С.Д.. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 287 с. <http://www.biblioclub.ru>
- 28 Дейнека А. В. , Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами. Учебник для бакалавров М.: Дашков и Ко, 2013. – 389 с. <http://www.biblioclub.ru>
- 29 Левкин Г. Г. Логистика: теория и практика: учебное пособие М.: Директ-Медиа, 2013. – 217 с. <http://www.biblioclub.ru>
- 30 Михненко П. А. Теория организации: учебник М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. – 336 с. <http://www.biblioclub.ru>
- 31 Иванов А. А. Олейников С. Я. Бочаров С. А. Риск-менеджмент. Учебно-методический комплекс – М.: Евразийский открытый институт, 2011. - 303 с.
- 32 Тебекин А. В. Инновационный менеджмент. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2012– 476с.
- 33 Репнев В. А. Кризисный менеджмент: теория и практика - М.: Директ-Медиа, 2012 – 874 с.
- 34 Рогова Е. М. Ткаченко Е. А. Финансовый менеджмент. Учебник – М.: ЮРАЙТ, 2011. - 541 с.
- 35 Тебекин А. В. Инновационный менеджмент. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2012.
- 36 Гавриленко В. М. Менеджмент. Конспект лекций в схемах. Учебное пособие - М.: А-Приор, 2010. Университетская библиотека онлайн <http://www.biblioclub.ru>
- 37 Гавриленко В. М. Менеджмент (конспект лекций). Учебное пособие - М.: А-Приор, 2008.
- 38 Михалева Е. П. Менеджмент. Краткий курс лекций 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮРАЙТ, 2011. Университетская библиотека онлайн <http://www.biblioclub.ru>
- 39 Менеджмент: учеб. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2008. (Гриф МО и НРФ).
- 40 Герчигова И.Н. Менеджмент: учеб. для вузов / И.Н. Герчигова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – С. 221. – (Гриф МО РФ, УМО).
- 41 Кноринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Издательство НОРМА – ИНФРА-М, 2001. – 528с.
- 42 Мухин В.И. Основы теории управления. Учебник. – М.: Экзамен, 2002. – 256с.
- 43 Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: «Дело», 2004 – 702с.

### **8.3. Периодические издания**

1. Вестник Московского университета, серия 21 «Управление (государство и общество)»
2. Вопросы государственного и муниципального управления
3. Вопросы статистики
4. Вопросы экономики
5. Городское управление
6. Государственная власть и местное самоуправление

7. Кубанские новости
8. Муниципальная власть
9. Муниципальная собственность
10. Муниципальная экономика и управление
11. Практика муниципального управления
12. Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование
13. Проблемы теории и практики управления
14. Регион: экономика и социология
15. Региональная экономика
16. Российский журнал менеджмента
17. Российский экономический журнал
18. Социальная политика и социальное партнерство
19. Социология власти
20. Социум и власть
21. Управление проектами
22. Человек. Сообщество. Управление
23. Экономист

#### 8.4 Интернет-ресурсы

EBSCO – Универсальная база данных зарубежных полнотекстовых научных журналов по всем областям знаний.	<a href="http://search.epnet.com">http://search.epnet.com</a>
"EmeraldManagementExtra 111" (EMX111) - база данных по экономическим наукам, включает 111 полнотекстовых журналов издательства Emerald по менеджменту и смежным дисциплинам.	<a href="http://www.emeraldinsight.com/ft">www.emeraldinsight.com/ft</a>
ProQuest: ABI /InformGlobal - полнотекстовая база данных по бизнесу, менеджменту и экономике.	<a href="http://proquest.umi.com/login">http://proquest.umi.com/login</a>
Федеральная служба государственной статистика	<a href="http://www.gks.ru">http://www.gks.ru</a>
Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю	<a href="http://www.krsdstat.ru/default.aspx">http://www.krsdstat.ru/default.aspx</a>
Электронно-библиотечная система «Лань»	<a href="http://e.lanbook.com">http://e.lanbook.com</a>
Электронно-библиотечная система Университетская библиотека онлайн»	<a href="http://www.biblioclub.ru">http://www.biblioclub.ru</a>
Журнал «ЭКОНОМИКА РОССИИ: XXI век»	<a href="http://www.ruseconomy.ru">http://www.ruseconomy.ru</a>
Стратегическое планирование в городах и регионах России	<a href="http://www.city-strategy.ru/">http://www.city-strategy.ru/</a>
Российский журнал менеджмента	<a href="http://www.rjm.ru/">http://www.rjm.ru/</a>
Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»	<a href="http://www.mevriz.ru/">http://www.mevriz.ru/</a>
Журнал «Менеджмент и бизнес-администрирование»	<a href="http://www.mba-journal.ru/">http://www.mba-journal.ru/</a>
Журнал «Новости менеджмента»	<a href="http://www.managementnews.ru/">http://www.managementnews.ru/</a>
Международный журнал "Проблемы теории и практики управления"	<a href="http://www.uptp.ru/about/">http://www.uptp.ru/about/</a>
Научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий»	<a href="http://ekonomika.snauka.ru/">http://ekonomika.snauka.ru/</a>

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Для проведения занятий необходимы аудитории, а также аудитории, оснащенные мультимедийной аппаратурой. Для проведения лекций и практических занятий по дисциплине используется LCD-проектор.

Библиотечный фонд КубГУ: учебники, учебные пособия, периодические журналы, в электронной и бумажной формах.