


Министерство образования и науки Российской Федерации
Южно-Российский государственный политехнический
университет (НПИ) имени М. И. Платова

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Методические указания
к практическим (семинарским) занятиям
и самостоятельной работе по курсу

Новочеркасск
ЮРГПУ (НПИ)
2017

Начальник
УМУ ЮРГПУ(НПИ)
 Ж.В.Кравченко

УДК
ББК

Рецензент

доктор экон. наук, проф. М.А. Комиссарова

Бакланова Н.А.

«Теория управления»: Методические указания к выполнению практических занятий и самостоятельной работы / Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова – Новочеркасск: ЮРГПУ, 2017. – 28 с.

Представлены методические указания, предназначенные для студентов бакалавриата очной и заочной форм обучения по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», направленности «Муниципальное управление».

УДК

©Южно-Российский государственный
политехнический университет (НПИ)
имени М.И. Платова, 2017

1. ПРАКТИЧЕСКИЕ (СЕМИНАРСКИЕ) ЗАНЯТИЯ, ИХ НАИМЕНОВАНИЕ И ОБЪЕМ В ЧАСАХ

	Наименование тем занятий	Кол-во часов	Кол-во часов (ЗФО)	Литература
1	Введение в теорию управления	4	0,5	[1-6]
2	Развитие теории управления	4	-	[1-6]
3	Системный, ситуационный и процессный подходы. Эффективность управления. Управление инновациями	4	0,5	[1-6]
4	Организация как открытая система.	4	0,5	[1-6]
5	Виды организационных структур в управлении.	4	0,5	[1-6]
6	Модели коммуникативного процесса.	4	0,5	[1-6]
7	Классификация управленческих решений.	4	0,5	[1-6]
8	Стратегическое управление.	4	0,5	[1-6]
9	Маркетинг.	4	0,5	[1-6]

Практическое (семинарское) занятие № 1 ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ УПРАВЛЕНИЯ

Задание 1. Используя указанные подходы выделить категории, позволяющие дать общую характеристику системы управления и его функций:

Содержание ТУ составляют; ее понятие, объект, предмет, методология, цели и функции.

Теория управления представляет собой науку, изучающую процессы управления в социально-экономических системах, содержание и форму управленческих отношений, закономерности их возникновения и развития, а также принципы эффективного управления.

Объектом теории управления является управленческие процессы, протекающие в территориальных, профессиональных и иных группах людей, которые обеспечивают процесс производства и воспроизводства человека, т. е. управленческие отношения.

К элементам **предмета теории управления** могут быть отнесены: 1. сущность управленческих отношений, как системы взаимодействия людей по поводу организации их совместной жизни; 2. механизм управления разными системами социально-экономического организма; 3. механизм самоорганизации и саморегулирования систем различного уровня; 4. приемы, техника и методика процесса управления; 5. структурные элементы системы управления. 6. общие закономерности возникновения, функционирования и развития управленческих явлений; 7. основные понятия используемые в управленческих науках.

Методология теории управления представляет собой систему методов, используемых при познании управленческих процессов. Для изучения закономерностей возникновения и функционирования управленческих отношений в социальных системах различного уровня применяются самые разнообразные

методы. Среди них можно выделить следующие: диалектико-материалистический, системный метод, методы сравнения, анализа, синтеза, индукции, дедукции, интуиции.

Цели теории управления можно сформулировать следующим образом: 1. изучение наиболее важных, типичных фактов управленческих отношений, в которых проявляется взаимодействие управляющих и управляемых; 2. определение основных тенденции развития управленческих процессов; 3. построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности в будущем; 4. формулирование научно-обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления.

К **функциям теории управления** следует отнести: 1. познавательную, 2. оценочную; 3. прикладную; 4. образовательно-воспитательную; 5. идеологическую. Цели и функции теории управления взаимосвязаны и дополняют друг друга.

Управление представляет собой реализацию нескольких взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации сотрудников и контроля.

Планирование. С помощью этой функции определяются цели деятельности организации, средства и наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Важным элементом этой функции являются прогнозы возможных направлений развития и стратегические планы. На этом этапе фирма должна определить, каких реальных результатов она может добиться, оценить свои сильные и слабые стороны, а также состояние внешней среды.

Организация. Эта функция управления формирует структуру организации и обеспечивает ее всем необходимым. То есть на этом этапе создаются условия для достижения целей организации. Хорошая организация работы персонала позволяет добиться более эффективных результатов.

Мотивация - это процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации. При хорошей мотивации персонал организации выполняет свои обязанности в соответствии с целями этой организации и ее планами. Процесс мотивации предполагает создание для работников возможности удовлетворения их потребностей, при условии надлежащего выполнении ими своих обязанностей.

Контроль. Эта функция управления предполагает оценку и анализ эффективности результатов работы организации. При помощи контроля производится оценка степени достижения организацией своих целей, и необходимая корректировка намеченных действий. Процесс контроля включает: установление стандартов, измерение достигнутых результатов, сравнение этих результатов с планируемыми и, если нужно, пересмотр первоначальных целей. Контроль связывает воедино все функции управления, он позволяет выдерживать нужное направление деятельности организации и своевременно корректировать неверные решения.

Основные виды разделения управленческого труда. **Разделение труда менеджера** - специализация управленческих работников на выполнение отдельных видов деятельности, разграничения полномочий, прав и сфер ответственности.

Можно выделить следующие *виды разделения труда*:

I. Функционально-структурное;

1) Функциональное – разделение по выполняемым функциям:

- Персонал
- Маркетинг
- Производство
- Финансы
- Исследование и разработка

2) Структурное – разделение по структуре:

- Высший - руководитель; заместитель;
- Средний - руководитель отдела;
- Низший - мастера; рабочие;

II. Технологическое – разделение по технологии:

- Руководитель - принимает решения;
- Специалисты - проектирование и подготовка решения;
- Служащие - информативное обеспечение.

III. Профессионально – квалификационное – разделение по требованиям к должностям.

- Главные специалисты.
- Инженеры, технологи.
- Экономисты, юристы, бухгалтера.

**Практическое (семинарское) занятие № 2.
РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ**

Задание 1. Используя характеристики школ сделать таблицу с выделением их специфики:

Школа научного управления и её характеристика.

Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф. У. Тейлора, Лилии и Фрэнка Гилбрет и Генри Эмерсона. Они полагали, что, используя наблюдения можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Основываясь на полученной информации, они изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения, используя стандартные процедуры и оборудование, стремились повысить эффективность работы. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и перерывов. Ключевым элементом в данном подходе было то, что чем выше производительность труда, тем больше вознаграждение. Школа научного управления выступала за разделение управленческих функций и обязанностей. Основателем и основным разработчиком идей научного управления является Фредерик Тейлор. Основные принципы научного управления, которые Тейлор называл законами управления, состоят в следующем:

— создание научного фундамента, заменяющего собой старые, грубо-практические методы работы;

— отбор рабочих и менеджеров, их тренировка и обучение на основе научных критериев.

Тейлор открыл и разработал модель «экономического человека», которая заключается в том, что работник выполняет свою работу только для получения определенного количества прибыли, т. е. платы за свой труд. Фрэнк Гилбрет разрабатывал оптимальный метод выполнения работ и определил условия, необходимые для этого: целесообразное устройство рабочего места, рациональные способы подачи материалов. Вопросы научной организации труда особенно широко исследованы Г. Эмерсоном. Он разработал комплексный, системный подход к организации управления. Основные его положения освещены в широко известной книге «Двенадцать принципов производительности». Двенадцать принципов Эмерсон давал в следующей последовательности:

- точно поставленные цели;
- здравый смысл;
- компетентная консультация;
- дисциплина;
- справедливое отношение к персоналу;
- оперативный, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- диспетчирование;
- нормы и расписания;
- нормализация условий;
- нормирование операций;
- написанные стандартные инструкции;
- вознаграждение за производительный труд.

Административная (классическая) школа управления.

Родоначальником этой школы считается Анри Файоль. Представители классической школы занялись разработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. Заслуга Файоля заключается в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием. Последователями Файоля, развившими и углубившими основные положения его доктрины, являются Линдал Урвик, Л. Гьюлик, М. Вебер, Д. Муни, Алфред Слоун, Г. Черч. На основе разработок Файоля и его последователей сформировалась классическая модель организации, базирующейся на четырех главных принципах:

- четкое функциональное разделение труда;
- передача команд и распоряжений сверху вниз;
- единство распорядительства, т. е. «никто не работает более чем на одного босса»;
- соблюдение «диапазона контроля», т. е. осуществление руководства ограниченным числом подчиненных.

В целом для классической школы менеджмента характерно игнорирование человека и его потребностей. Основным вкладом представителей административной школы состоит в том, что они рассматривали управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, и изложили основные принципы управления. Они сформулировали систематизированную теорию управления всей организацией, выделив управление как особый вид деятельности.

Школа человеческих отношений.

Считается, что начало этому направлению положил *Элтон Мэйо*, который пришел к сенсационному открытию, исследуя зависимость производительности труда от физических аспектов работы. После многочисленных экспериментов (*хоторнские эксперименты*) был сделан вывод о том, что поведение группы может в большой степени не зависеть от рабочих условий или схемы оплаты труда. Хоторнские эксперименты, как и другие наблюдения, демонстрируют тесную связь между моралью и исполнением. Мораль высока, когда человек чувствует, что его личные потребности и цели удовлетворяются окружением, в котором он работает. Несколько ранее *Мэри Фоллет*, доказывала, что теория управления должна базироваться не на интуитивных представлениях о природе человека и мотивах его поведения, а на достижениях научной психологии. Таким образом, на место строгой формализации организационных процессов, жесткой иерархии подчиненности, присущих «классической» теории, приходит необходимость тщательного учета неформальных аспектов организации, создание новых средств повышения производительности труда. Большой вклад в развитие школы «человеческих отношений» был сделан в 40-60-е годы, когда учеными-бихевиористами было разработано несколько теорий мотивации. Одной из них является *иерархическая теория потребностей Абрахама Маслоу*, который предложил следующую классификацию потребностей личности: 1) физиологические; 2) в безопасности своего существования; 3) социальные; 4) престижные; 5) в самовыражении. Маслоу сделал предположение, что в простейшем случае потребности удовлетворяется одна за другой. Но если при удовлетворении группы потребностей возникнет какая-либо новая базовая потребность, человек обратит своё внимание в первую очередь на нее. Одной из наиболее известных *концепций мотивации* являются взгляды профессора *Ф. Херцберга*, обуславливающие мотивацию удовлетворенностью или неудовлетворенностью работой. Факторы, влияющие на устранение неудовлетворенности, Херцберг назвал гигиеническими, факторы, влияющие на удовлетворенность, мотиваторами. *Гигиенические факторы*: политика компании, безопасность, статус, производственные отношения, зарплата, рабочие условия, надзор, поведение администрации. *Мотивирующие факторы*: психологический рост, прогресс, ответственность, работа сама по себе, признание, успех. *Макгрегор* сравнил философию традиционного менеджмента с более современным подходом к удовлетворению от работы и выделил «человеческий дух» как основную мотивирующую силу.

Практическое (семинарское) занятие № 3.
СИСТЕМНЫЙ, СИТУАЦИОННЫЙ И ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОДЫ. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

Становление школы науки управления связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и других смежных с ними областей знаний. Наиболее известными представителями этой школы являются Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер, Д. Фосрестер, Р. Люс, Л. Клейн, Н. Джорджеску-Реган. Школа науки управления сформировалась в начале 1950-х гг. и успешно функционирует и в настоящее время. В школе науки управления различают два главных направления:

— рассмотрение производства как «социальной системы» с использованием системного, процессного и ситуационного подходов;

— исследование проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ.

Системный подход предполагает, что каждый из элементов, составляющих систему (рассматриваемую организацию), имеет свои определенные цели. **Процессный подход** основывается на положении о том, что все функции управления зависят друг от друга. **Ситуационный подход** непосредственно связан с системным и процессным подходами и расширяет их применение на практике. Сущность его заключается в определении понятия ситуации, под которой подразумевается определенный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время. Заслуга школы науки управления заключается в том, что она сумела определить основные внутренние и внешние переменные факторы, влияющие на организацию. Второе направление школы науки управления связано с развитием точных наук, и прежде всего математики. В современных условиях многие ученые называют это направление новой школой. «Новая школа науки управления» объявляет своей задачей внедрение методов и аппарата точных наук в исследование управленческой деятельности. Ее представители занимаются главным образом исследованием процессов принятия такого класса решений, которые позволяют применять новейшие математические методы и технические средства. Цель, которую ставит перед собой эта школа, формулируется как повышение рациональности решений. Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа.

Системный подход предполагает, что каждый из элементов, составляющих систему (рассматриваемую организацию), имеет свои определенные цели. **Процессный подход** основывается на положении о том, что все функции управления зависят друг от друга. **Ситуационный подход** непосредственно связан с системным и процессным подходами и расширяет их применение на практике. Сущность его заключается в определении понятия ситуации, под которой подразумевается определенный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время. Заслуга школы науки управления заключается в том, что она сумела определить основные внутренние и внешние переменные факторы, влияющие на организацию. Вто-

рое направление школы науки управления связано с развитием точных наук, и прежде всего математики. В современных условиях многие ученые называют это направление новой школой. «Новая школа науки управления» объявляет своей задачей внедрение методов и аппарата точных наук в исследование управленческой деятельности. Ее представители занимаются главным образом исследованием процессов принятия такого класса решений, которые позволяют применять новейшие математические методы и технические средства. Цель, которую ставит перед собой эта школа, формулируется как повышение рациональности решений. Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа.

В наиболее общем виде под системой понимается совокупность взаимосвязанных элементов, образующих определенную целостность, некоторое единство. Изучение объектов и явлений как систем вызвало формирование нового подхода в науке — системного подхода. Системный подход как общеметодологический принцип используется в различных отраслях науки и деятельности человека. Системный подход требует рассматривать проблему не изолированно, а в единстве связей с окружающей средой, постигать сущность каждой связи и отдельного элемента, проводить ассоциации между общими и частными целями.

Основные принципы системного подхода (системного анализа): 1. *Целостность*, позволяющая рассматривать одновременно систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней. 2. *Иерархичность строения*, т.е. наличие множества (по крайней мере двух) элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня — элементам высшего уровня. 3. *Структуризация*, позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами ее отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры. 4. *Множественность*, позволяющая использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом.

Основные понятия и характеристики общей теории систем:

1. Компоненты системы (элементы, подсистемы). Любая система, независимо от открытости, определяется через её состав. Эти компоненты и связи между ними создают свойства системы, её сущностные характеристики.

2. Границы системы - это разного рода материальные и нематериальные ограничители, дистанцирующие систему от внешней среды.

3. Синергия (от греческого - вместе действующий). Это понятие используется для описания явлений, при котором целое всегда больше или меньше, чем сумма частей, составляющих это целое.

4. Вход — Преобразование — Выход. Организационная система в динамике представляется в качестве трёх процессов. Взаимодействие их даёт цикл событий. При системном подходе важное значение приобретает изучение характеристик организации как системы, т.е. характеристик «входа», «процесса» («преобразования») и характеристик «выхода».

5. Цикл жизни. Любая открытая система обладает циклом жизни: *возникновение* □ *становление* □ *функционирование* □ *кризис* □ *крах* 6. Системообразующий элемент - элемент системы, от которого в решающей степени зависит функционирование всех остальных элементов и жизнеспособность системы в целом

Современный руководитель должен обладать системным мышлением, так как: 1. менеджер должен воспринимать, перерабатывать и систематизировать огромный объём информации и знаний, которые необходимы для принятия управленческих решений; 2. руководителю необходима системная методология, с помощью которой он мог бы соотносить одно направления деятельности своей организации с другим, не допускать квазиоптимизации управленческих решений. Системное мышление не только способствовало развитию новых представлений об организации (в частности, особое внимание уделялось интегрированному характеру предприятия, а также первостепенному значению и важности систем информации), но и обеспечило разработку полезных математических средств и приемов, значительно облегчающих принятие управленческих решений, использование более совершенных систем планирования и контроля. Таким образом, системный подход позволяет нам комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Это поможет анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем входа, процесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления. Несмотря на все положительные результаты, системное мышление все еще не выполнило свое самое важное предназначение.

Практическое (семинарское) занятие № 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА

Любая организация рассматривается как организационно-экономическая система, имеющая входы и выходы и определенное количество внешних связей. Сегодня организация может быть определена как социальная общность, которая объединяет некоторое множество индивидов для достижения общей цели, которые (индивиды) действуют на основе определённых процедур и правил.

Организационная система - это определённая совокупность внутренне взаимосвязанных частей организации, формирующая некую целостность.

Основными элементами организационной системы (а значит и объектами организационного управления) выступают: 1. производство 2. маркетинг и сбыт 3. финансы 4. информация 5. персонал, человеческие ресурсы - обладают системообразующим качеством, от них зависит эффективность использования всех остальных ресурсов. Эти элементы являются основными объектами организационного управления. Но у организационной системы есть и другая сторона: *Люди*. Задача менеджера в том, чтобы способствовать координации и интеграции человеческой деятельности.

Цели и задачи. Организационная цель - есть идеальный проект будущего состояния организации. Эта цель способствует объединению усилий людей и

их ресурсов. Цели формируются на основе общих интересов, поэтому организация- инструмент для достижения целей. *Организационная структура.* Структура - это способ объединения элементов системы. Организационная структура - есть способ соединения различных частей организации в определённую целостность (основными видами организационной структуры являются иерархическая, матричная, предпринимательская, смешанная и т. д.). Когда проектируем и поддерживаем эти структуры, мы управляем.

Специализация и разделение труда. Это тоже объект управления. Дробление сложных производственных процессов, операций и задач на составляющие, которые предполагают специализацию человеческого труда. *Организационная власть* - это право, способность (знания + навыки) и готовность (воля) руководителя проводить свою линию при подготовке, принятии и реализации управленческих решений. Каждый из этих компонентов необходим для реализации власти. Власть - есть взаимодействие. Функцию координации и интеграции деятельности людей бессильный и неэффективный менеджер организовать не может. Организационная власть - не только субъект, но и объект управления.

Организационная культура- присущая организации система традиций, верований, ценностей, символов, ритуалов, мифов, норм общения между людьми. Организационная культура придаёт организации индивидуальность, собственное лицо. Что немаловажно, она объединяет людей, создаёт организационную целостность. *Организационные границы* - это материальные и нематериальные ограничители, которые фиксируют обособленность данной организации от других объектов, находящихся во внешней среде организации. Менеджер должен обладать способностью расширять (в меру) границы собственной организации. В меру - значит брать только то, что сумеешь удержать. Управлять границами - значит вовремя их очерчивать.

Организационные системы можно разделить на закрытые и открытые:

Закрытая организационная система - это та система, которая не имеет связи со своей внешней средой (т. е. не обменивается с внешней средой продуктами, услугами, товарами и др.). Пример - натуральное хозяйство.

Открытая организационная система имеет связи с внешней средой, т. е. другими организациями, институтами, имеющими связи с внешней средой. Таким образом, организация как система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность (т.е. внутреннее единство, неразрывность, взаимную связь). Любая организация является открытой системой, т.к. взаимодействует с внешней средой. Она получает из окружающей среды ресурсы в виде капитала, сырья, энергии, информации, людей, оборудования т.п., которые становятся элементами её внутренней среды. Часть ресурсов с помощью определенных технологий перерабатывается, преобразуется в продукты и услуги, которые затем передаются во внешнюю среду. Любое предприятие — система, которая превращает набор вкладываемых в производство ресурсов — затрат (сырье, машины, люди) — в товары и услуги. Она функционирует внутри более крупной системы — внешнеполитической, экономической, социальной и технической среды, в которой она постоянно вступает в сложные взаимодействия. Она включает серию подсистем, которые также взаимосвязаны

и взаимодействуют. Нарушение функционирования в одной части системы вызывает трудности в других ее частях.

Управляющая и управляемая система. **Управляющая система.** Система управления организации – система, в рамках которой протекает весь управленческий процесс. Система управления организации построена для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Очевидно, что именно система управления организации имеет возможность адекватно реагировать на внешние и внутренние воздействия, что придает организации способность к адаптации в изменяющихся условиях, делает её саморегулируемой. В настоящее время в составе системы управления организации выделяют следующие подсистемы:

1. структура управления;
2. техника управления (документооборот).
3. функции управления.
4. методология управления (цели, задачи и методы).
5. процесс управления

Процесс управления, как элемент управленческой деятельности, включает в себя: систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, информационное обеспечение.

Методология же включает в себя цели, законы, принципы, методы и функции, технологии управления и практику управленческой деятельности. Выделяют следующие виды структур управления:

Линейная организация управления. Распределение должностных обязанностей осуществлено таким образом, чтобы каждый служащий был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации.

Линейно - функциональное построение организации. Это наиболее распространенный подход. В данном случае линейное управление подкрепляется специальными вспомогательными службами.

Матричная система построения организации. Такая схема распределения полномочий предназначена для объединения в группу специалистов компании с целью работы над специальным проектом.

Построение организации с использованием комиссий. Управленческому аппарату оказывается поддержка со стороны постоянных комиссий, что имеет место сегодня в системе больничного обслуживания. Очень часто комиссия имеет нижестоящую линейную организацию, через которую и осуществляется управление.

Управляемая система – система, на которую направлено воздействие управляющей системы.

Задачи управляющей и управляемой систем. К задачам управляющей системы относятся:

- определение конкретных целей развития фирмы;
- разработка стратегии развития фирмы: хозяйственных задач и путей их решения;

- выработка системы мероприятий для решения намечаемых проблем на различные временные периоды; определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;

- установление контроля за выполнением задач.

Важнейшей задачей системы управления является повышение эффективности принятия управленческих решений. УР – воздействие субъекта управления на объект, определяющее программу выполнения работ, управ. методы, способы и условия достижения поставленной задачи. Эффективное УР должно отвечать следующим требованиям:

1. комплексный учёт факторов
2. научная обоснованность
3. экономическая обоснованность
4. организационная обоснованность
5. технологическая обоснованность
6. техническая обоснованность
7. социально-психологическая обоснованность
8. идейно-политическая обоснованность
9. конкретность
10. правомерность
11. подчинённость главной цели

Классификация УР:

Стадии разработки и принятия УР:

1. определение проблемы
2. сбор и анализ информации
3. выработка критериев решения, на основе кот. будет делаться выбор
4. ранжирование критериев
5. выработка альтернатив
6. сравнение альтернатив
7. определение риска и оценка от альтернативы
8. выбор альтернативы
9. оформление решения и организация исполнения
10. контроль за исполнением.

Основной задачей управляемой системы является повышение эффективности использования ресурсов (финансовых, людских, материальных, природных и т.д.).

Под **внутренней средой** понимается хозяйственный организм организации, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности. Внутренняя среда организации определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Основными переменными в самой организации, которые требуют внимания руководства, выступают цели, структура, задачи, технология и люди.

1. Цели. Цели есть определенные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Основной целью

работы большинства организаций является получение прибыли. Большинство организаций получение прибыли не считают главной целью своего функционирования. Это касается некоммерческих организаций, например церквей, благотворительных фондов.

2. Структура отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое. Одной из основных концепций, имеющих отношение к структуре, является специализированное разделение труда, т. е. закрепление определенной работы за специалистами.

3. Задачи. — это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами, информацией.

4. Технология - средство преобразования сырья, включающего людей, информацию или физические материалы в искомые продукты и услуги.

5. Люди являются основой любой организации. Именно кадры организации создают его продукт, формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация. Можно выделить пять групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации и являются объектом управления со стороны менеджмента:

— производство (объем, структура, темпы, номенклатура продукции, обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, наличный парк оборудования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей, местонахождение производства и наличие инфраструктуры, контроль качества, патенты, торговые марки и т.д.);

— маркетинг (товары, произведенные фирмой; доля на рынке; возможность собирать необходимую информацию на рынках, каналы распределения и сбыта, маркетинговый бюджет и его исполнение, маркетинговые планы и программы, нововведения; имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование);

— финансы (финансовая устойчивость и платёжеспособность; прибыльность и рентабельность; собственные и заёмные средства и их соотношение; эффективная система учёта, планирование прибыли);

— работа с кадрами (структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников);

— эккаунтинг, т. е. учет и анализ хозяйственной деятельности.

Внешняя среда организации и её характеристика. Каждая организация имеет свою собственную внешнюю среду, окружение, охватывающее большое количество различных факторов, которые могут воздействовать на её функционирование.

Виды ВС: 1. Среда прямого воздействия – факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. Это: законы, учреждения государственного регулирования, трудовые ресурсы, поставщики, потребители,

конкуренты. 2. Среда косвенного воздействия – факторы, которые могут не оказывать на организацию прямого непосредственного воздействия, но сказываются на её функционировании. Это: состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов.

Необходимость учёта факторов внешней и внутренней среды в деятельности организации.

Внутренняя среда организации определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Изучение внутренней среды направлено на выявление сильных и слабых сторон организации. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны являются предметом пристального внимания со стороны менеджера, обязанного избавиться или минимизировать их влияние. Анализ внутренней среды организации обычно проводится для сравнения положения компании с ближайшими конкурентами. Поэтому постоянное наблюдение за изменениями внутренней среды организации способствует решению ряда первоочередных задач менеджера.

В настоящее время изменения во внешнем мире заставили обратить на **внешнюю среду** еще большее внимание, чем прежде. Если бы изменения не были столь значительными, менеджерам все равно пришлось бы учитывать среду, так как организация как открытая, относительно обособленная система зависит от внешнего мира в отношении таких материальных потоков, как поставки ресурсов, энергии, кадров, определенного спроса потребителей и информационных потоков законодательных актов, решений различных органов, ситуаций на рынке и т. д. В ситуации, когда от руководства зависит выживание организации, менеджер должен уметь не только оперативно выявить основные факторы в окружении, которые могут оказать влияние на организацию, но и предложить подходящие способы реакции на внешние воздействия, т. е. найти методы, способствующие адаптации к условиям внешней среды. Так как учесть все существующие и оказывающие влияние на организацию факторы практически невозможно, то закономерно возникает проблема определения аспектов и факторов, от которых зависит деятельность организации.

Практическое (семинарское) занятие № 5.

ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР В УПРАВЛЕНИИ

Задание 1. Дать схематическую интерпретацию разных видов организационных структур управления

Практическое (семинарское) занятие № 6.

МОДЕЛИ КОММУНИКАТИВНОГО ПРОЦЕССА

Задание 1. В данной теме подготовить таблицу и выделить уровни коммуникативного процесса и их специфику. Показать возможные модели коммуникативных процессов

Практическое (семинарское) занятие № 7.
КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Задание 1. Исходя из приведенной классификации подготовить сводную таблицу видов УР с пояснением их специфики:

Управленческие решения формируются исходя из целей, которые ставит перед собой организация. Классификация целей организации. Цели это определенные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Их виды:

1. по периоду установления: стратегические, тактические, оперативные;
2. по содержанию: экономические, социальные, организационные, политические, научные;
3. по сфере действия: маркетинговые, производственные, инновационные, финансовые, кадровые;
4. по среде: внутренние, внешние;
5. по приоритетности: особо приоритетные, приоритетные, прочие;
6. по измеримости: количественные, качественные;
7. по повторяемости: постоянные, разовые;
8. по иерархии: цели организации, цели структурных подразделений;
9. по стадии жизненного цикла: проектирование и создание объекта, рост, зрелость, завершение.

Стадии разработки и принятия УР:

1. определение проблемы
2. сбор и анализ информации
3. выработка критериев решения при их выборе
4. ранжирование критериев
5. выработка альтернатив
6. сравнение альтернатив
7. определение риска и оценка от альтернативы
8. выбор альтернативы
9. оформление решения и организация исполнения
10. контроль за исполнением.

Основной задачей управляемой системы является повышение эффективности использования ресурсов (финансовых, людских, материальных, природных и т.д.).

Практическое (семинарское) занятие № 8.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Задание 1. Исходя из представленного материала оформить таблицу с интерпретацией видов стратегий:

Виды стратегий в стратегическом планировании.

Существуют различные виды изменений в организации. Виды изменений: 1. изменение целей: для выживания организации руководство должно периодически оценивать и менять свои цели в соответствии с изменениями внешней среды. 3. изменения в технологии относятся к внедрению нового оборудования (инновациям), изменениям нормативов, характера работы. 4. изме-

нения в персонале подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения сотрудников организации.

Перед организацией стоят четыре основные стратегии развития. К ним относятся ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий.

ОГРАНИЧЕННЫЙ РОСТ. Для стратегии ограниченного роста характерна установка целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.

РОСТ. Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации (разнообразию) номенклатуры-продукции своих фирм, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации. Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста (например, производитель приобретает оптовую фирму-поставщика или одна фирма по производству безалкогольных напитков приобретает другую).

СОКРАЩЕНИЕ. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здоровый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов.

1. Ликвидация. Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации.

2. Отсечение лишнего. Часто фирмы считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности.

3. Сокращение и переориентация. При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли.

К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

СОЧЕТАНИЕ. Стратегии сочетания всех альтернатив будут скорее всего придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий. К стратегиям функционирования относятся:

1. стратегия лидерства в низких издержках – массовое производство однородной продукции

2. стратегия дифференциации продукции – разнообразие производства, но высокие затраты

3. стратегия фокусирования – использование одной из предыдущих стратегий в избранном сегменте рынка

4. стратегия внедрения новшеств - постоянное обновление ассортимента без учёта затрат

5. стратегия быстрого реагирования – выпуск особо модных, пользующихся большим спросом товаров.

Практическое (семинарское) занятие № 9. МАРКЕТИНГ

Задание 1. Используя представленный материал оформить структурно-логическую схему, характеризующую систему маркетинга:

Маркетинг может быть определен как: 1. Система организации и управления деятельностью фирмы, направленная на обеспечение сбыта ее продукции, достижение высокой конкурентоспособности изделий и расширение рыночной сферы. 2. Система стратегического управления производственно-сбытовой деятельностью фирмы, направленная на максимизацию прибыли посредством учета рыночных условий и активного влияния на рынок.

Концепция маркетинга — это ориентация на нужды и запросы потребителей, достижение цели более эффективным, чем у конкурента способом. Концепция маркетинга связана с принятием решений во всех сферах деятельности предприятия с позиции обеспечения общего успеха на рынке, которая отражается в разнообразных видах организаторской, управленческой и сбытовой работы. Концепция маркетинга включает в себя комплекс следующих действий: производство продукции, пользующейся спросом; нахождение рынка сбыта продукции; определение путей продажи непосредственно потребителю или через оптовую и розничную торговлю; определение потенциального покупателя.

Маркетинг как управленческая деятельность включает в себя: изучение спроса (текущего и перспективного) на конкретный товар на определенном рынке или его сегменте, требований потребителей к товару: его качеству, новизне, уровню цены и др.; составление, исходя из комплексного учета рыночного спроса, программы маркетинга по продукту, в которой на основе анализа всех необходимых факторов рассматриваются возможные издержки производства конкретного продукта; установление верхнего предела цены товара и рентабельности его производства; разработку на основе программ маркетинга инвестиционной политики фирмы, расчет полных издержек производства и уровня рентабельности по фирме в целом; определение конечного результата хозяйственной деятельности фирмы: валовых доходов и чистой прибыли, после вычета стоимости материальных затрат, оплаты труда, налогов и процентов за кредит.

Особенность маркетинга как управленческой деятельности состоит в том, что он предлагает принятие решений на базе многовариантных экономических расчетов с использованием компьютерной техники и ориентирован на создание организационных, экономических и юридических условий для эффективного функционирования и развития фирмы в целом. Поэтому важнейшее

значение имеют выработка и принятие обоснованных решений по конкретным видам маркетинговой деятельности: о целесообразности разработки и выпуска продукции на конкретный рынок и конкретного покупателя; о целесообразности проведения НИОКР; о целесообразности освоения

3. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ (СРС)

СРС – темы и разделы тем для самостоятельного изучения, в том числе конспектирование – 51,1 час. (ЗФО – 124,4 ч)

№	Наименование тем (разделов)	Кол-во часов	Кол-во часов (ЗФО)	Литература
1	Тема 1. Введение в теорию управления	5	13	[1-6]
2	Тема 2. Развитие теории управления	5	13	[1-6]
3	Тема 3. Системный, ситуационный и процессный подходы. Эффективность управления. Управление инновациями.	11.1	16,4	[1-6]
4	Тема 4. Организация как открытая система	5	13	[1-6]
5	Тема 5. Виды организационных структур в управлении	5	15	[1-6]
6	Тема 6. Модели коммуникативных процессов.	5	13	[1-6]
7	Тема 7. Классификация управленческих решений.	5	15	[1-6]
8	Тема 8. Стратегическое управление.	5	13	[1-6]
9	Тема 9. Маркетинг	5	13	[1-6]

Задания для самостоятельного изучения и конспектирования

Тема 1. Рассмотреть следующие вопросы:

1. Введение в теорию управления

Тема 2. Рассмотреть следующие вопросы:

1. Развитие теории управления

Тема 3. Рассмотреть следующие вопросы:

1. Системный, ситуационный и процессный подходы.
2. Эффективность управления.
3. Управление инновациями

Тема 4. Рассмотреть следующие вопросы:

1. Организация как открытая система

Тема 5. Рассмотреть следующие вопросы:

1. Виды организационных структур в управлении.

Тема 6. Рассмотреть следующие вопросы:

1. Модели коммуникативных процессов

Тема 7. Рассмотреть следующие вопросы:

1. Классификация управленческих решений

Тема 8. Рассмотреть следующие вопросы:

1. Стратегическое управление

Тема 9. Рассмотреть следующие вопросы:

1. Маркетинг

СРС экз. – самостоятельная работа по подготовке к экзамену в период экзаменационной сессии 35,65 ч. (ЗФО – 8,65 ч.)

Контактная внеаудиторная работа

- СРС: – групповые консультации в течение семестра – 0,9 ч. (ЗФО – 0,6 ч.)
– групповые консультации перед экзаменом – 2 ч.

СРС экз. – сдача экзамена – 0,35 ч.

КОНТРОЛЬНЫЕ ТЕСТЫ ПО ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

1. Что характеризует концепцию теории управления

- а) системность принципов деятельности в системе управления;
- б) комплекс проблем, которые видит и решает управленец;
- в) программа обучения теории управления;
- г) сложившаяся структура знаний современного управленца;
- д) стиль управления.

2. Какой фактор, по Вашему мнению, играет решающую роль в успехе современного управленца?

- а) свободное владение иностранными языками;
- б) хорошее знание техники и технологии производства;
- в) владение компьютерной техникой;
- г) знание человека и факторов его трудовой активности;
- д) хорошее знание экономики.

3. Какую закономерную последовательность действий предполагает процесс управления?

- а) получение информации, обработка информации, превращение информации в командную, передача командной информации;
- б) изучение ситуации, разработка решения, формулирование цели, реализации решения;
- в) определение проблемы, формулирование цели, разработка решения, реализация решения;
- г) определение цели, обработка информации, принятие решения, контроль исполнения;
- д) постановка цели, оценка ситуации, определение проблемы, принятие решения.

4. Что является главным фактором успеха в антикризисном управлении?

- а) личность менеджера, решительность и воля;
- б) специальная подготовка менеджера в области управления и кризисных ситуациях;
- в) механизм управления, ориентированный на смягчение кризиса;
- г) развитие стратегического управления;
- д) социально-психологические качества персонала.

5. Какой фактор является определяющим в организации эффективного контроля?

- а) организация контроля;
- б) наличие показателей оценки степени достижения целей;
- в) использование результатов контроля в практическом регулировании управляемыми процессами;
- г) методология контроля – цели, критерии оценки, методы проведения;
- д) социально – психологический фактор контроля.

6. Какое из определений понятия «коммуникации» Вы считаете наиболее корректным? Коммуникация - это?

- а) обратная связь в системе управления;
- б) обмен информацией в процессах совместной деятельности;
- в) система информационных связей;
- г) отношения между людьми по различным факторам их общения;
- д) совокупность организационных связей в системе совместной деятельности людей.

7. Что определяет потребность в управлении?

- а) согласование совместной деятельности;
- б) потребность и желание власти;
- в) стремление к высокой производительности труда;
- г) обеспечение предсказуемости результатов деятельности;
- д) реалии общественного существования человека.

8. Какова закономерная последовательность этапов процесса управления?

- а) определение проблемы, формулирование цели, осуществление деятельности, оценка результатов;
- б) предвидение результатов, организация работы, использование результатов, определение проблемы;
- в) поиск информации, обработка информации, получение решения, деятельность по его исполнению;
- г) получение знаний, использование знаний, разработка решения, организация деятельности;
- д) постановка цели, оценка ситуации, определение проблемы, разработка решения.

9. Какой фактор характеризует искусство управления?

- а) социально – психологическая ситуация;
- б) харизма менеджера;
- в) богатый опыт работы в области управления;
- г) организационная воля и сила характера;
- д) способность понимать интересы людей.

10. Какое из определений понятия «система управления» Вы сочтете наиболее корректным?

- а) совокупность функций и полномочий, необходимых для осуществления полномочий;
- б) совокупность средств и методов воздействия на деятельность людей;

- в) совокупность звеньев, участвующих в разработке управленческих решений;
- г) должности и лица персонала управления;
- д) совокупность отношений управления в группе совместной деятельности.

11. В чем главная особенность управления?

- а) искусство получения работы, сделанной посредством других;
- б) бизнес - планирование и мотивация деятельности;
- в) сугубо профессиональное управление;
- г) управление в условиях рынка;
- д) главное – человеческий фактор управления.

12. В чем главное содержание методологии управления?

- а) цель и миссия управления;
- б) организация деятельности исходя из факторов внешней среды;
- в) средства и методы управления;
- г) обеспечение эффективности управления;
- д) цель, механизмы и методы управления.

13. Что является главной чертой профессионализма управления?

- а) многолетний опыт управления;
- б) хорошая теоретическая подготовка;
- в) человеческие качества лидера;
- г) специальные знания и освоенный опыт;
- д) способности, развитые до навыков эффективного управления.

14. Какова роль специального образования в профессионализации управления?

- а) способствует глубокому пониманию проблем;
- б) ускоряет освоение опыта и приобретение необходимых навыков;
- в) формирует профессиональное мышление, определяющее успех деятельности;
- г) рождает новую культуру управления.

15. Какой, по Вашему мнению, из факторов развития производства и общества оказывает решающее влияние на формирование практической концепции управления?

- а) накопленный опыт практической деятельности;
- б) общая социально – экономическая обстановка в стране;
- в) образование и структура специальных знаний менеджера;
- г) индивидуальные качества менеджера, искусства управления;
- д) стремление использовать научные методики.

16. Что такое концепция в современном практическом управлении?

- а) системность принципов деятельности управленца;
- б) комплекс проблем, которые видит и решает управленец;
- в) программа обучения управлению;
- г) сложившаяся структура знаний современного управленца;
- д) стиль управления.

17. Что бы Вы избрали в качестве исходной посылки при конструировании практической концепции управления?

- а) удовлетворенность Вашей работой вышестоящего руководства;

- б) мотивирование персонала, согласование деятельности на основе интересов людей;
- в) фактор экономии времени;
- г) монополия на информацию о состоянии управляемой системы;
- д) цель управления.

18. Как соотносятся между собой понятия предпринимательства и управления?

- а) это два тождественных понятия . В практическом отношении между ними нет отличий;
- б) эти понятия соотносятся как часть и целое. Менеджмент – это необходимый элемент предпринимательства;
- в) предпринимательство – это одна из функций менеджмента;
- г) это абсолютно различные виды деятельности, как по целям, так и по организации;
- д) это различные, но и взаимодополняющие виды деятельности. В практике существует мера их сочетания и разделения.

19. Что дает управленцу знание теории управления?

- а) практически ничего не дает, ибо типология менеджмента не имеет прямого отношения к проблемам, которые приходится решать менеджеру;
- б) типология менеджмента расширяет возможности выбора вариантов действий в области совершенствования управления;
- в) типология менеджмента позволяет системно оценить достоинства и недостатки тех, или иных его видов;
- д) типология менеджмента углубляет знания в области управления и, следовательно, расширяет возможности эффективного управления.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ.

Блок 1

1.Что, по Вашему мнению, является главным фактором интеграции деятельности людей?

- а) обеспечение достаточной информацией;
- б) четкое распределение функций;
- в) профессионализм персонала;
- г) мотивация интеграционных процессов.

2.Какое из определений понятия «полномочия» Вы сочтете наиболее корректным?

- а) вид деятельности менеджера в системе управления;
- б) степень профессионализма менеджера в управленческой деятельности;
- в) проявление лидерских качеств менеджера;
- г) право на принятие управленческих решений;
- д) ответственность менеджера за использование ресурсов организации.

3. Что представляет собой ответственность?

- а) ответственность – это обязательство по реализации закрепленных за должностным лицом функций;

б) ответственность – это мера порицания за не выполненную или плохо выполненную работу;

в) ответственность – это право определить наказание за нарушение дисциплины.

4. Что означает делегирование полномочий?

а) снижение степени централизации управления;

б) изменение распределения полномочий в системе управления»

в) корректирование соотношений функций и полномочий управления;

г) приведение в соответствие полномочий и ответственности за их реализацию;

д) усиление человеческого качества управления.

5. Что, по Вашему мнению, является главным позитивным фактором делегирования полномочий?

а) реструктуризация степени централизации управления;

б) изменение распределения полномочий в системе управления;

в) мотивирование ответственности и повышение квалификации персонала;

г) развитие атмосферы доверия и самостоятельности

д) обеспечение партнерства и участия в решении проблемы.

6. Какие негативные последствия делегирования полномочий наиболее опасны?

а) снижение управляемости в связи с некомпетентным решением проблем;

б) нарушение интеграции процессов управления и дифференциация по подразделениям общих целей управления;

в) увеличение трудоемкости контроля, что может компенсировать снижение нагрузки менеджера, а может и увеличит ее;

г) нарушение социально – психологического климата в организации;

д) потребность в искусстве неформального управления, которое в некоторых случаях может быть нереализованным.

7. Что представляет собой полномочия?

а) авторитет менеджера среди коллег;

б) право воздействовать на деятельность людей;

в) наличие знаний и опыта для осуществления управления.

8. Каким образом наука об управлении влияет на его эффективность (выделить главное)?

а) наука разрабатывает и обеспечивает управление новыми методами решения проблем;

б) наука позволяет увидеть и распознать проблему;

в) наука управления является основой формирования профессионального сознания;

г) наука не влияет на прямую на практику управления; Ее влияние опосредовано образованием;

д) восприятие науки практикой определяется отношением к ней практических работников.

9. Вы поступили на работу в фирму руководителем нижнего звена. Управление фирмой децентрализовано. С чем, скорее всего Вы столкнетесь?

- а) большинство решений Вам придется принимать индивидуально и самостоятельно;
- б) вы почувствуете потребность принимать решения большинством голосов сотрудников Вашего подразделения;
- в) по большинству решений вы будете ощущать потребность консультаций с вышестоящим руководством;
- г) вы будете принимать решения с участием группы специалистов Вашего подразделения;
- д) вы должны стать хорошим исполнителем управленческих решений.

Блок 2

1. Какие положения характеризует классическую школу управления?

- а) необходимость учета стимулирования и вознаграждения;
- б) учет психологии работника;
- в) нормирование работ;
- г) выделение планирования в отдельный процесс управления.

2. Какие из перечисленных положений раскрывают суть теории потребности А. Маслоу?

- а) иерархия потребностей;
- б) наличие определенной степени взаимодействия между потребностями человека;
- в) первоочередное удовлетворение базовых потребностей;
- г) необходимость материального поощрения.

3. Какое из положений не характеризует ситуационный подход?

- а) учет влияния внешней среды организации;
- б) формирует необходимость учета в практике управления особенностей сложившейся ситуации;
- в) учет воздействия внутренней среды организации;
- г) необходимость рационализации производства и труда.

4. Что можно отнести к мотивирующим факторам?

- а) самореализация;
- б) производительность труда;
- в) признание;
- г) успех.

5. Что не относится к задачам «новой школы науки управления»?

- а) изучение и нормирование операций;
- б) применение математических методов;
- в) системный анализ, эконометрика;
- г) внедрение методов и аппарата точных наук в исследование управленческой деятельности.

Правильные ответы на тесты:

Блок 1. 1а;2г;3д;4б;5г;6а;7а;8д;9д;10б;11а;12в;13г;14в.

Блок 2. 1б;2г;3в;4б;5б;6а;7б;8а;9в.

Блок 3. 1 – а,в,г;2 – а,б,в;3 – г;4 – а,в,г;5 – а.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ.

1. Объект и субъект управления. Механизм, цели управления.
2. Функции управления и их характеристика.
3. Планирование и организация как функция управления.
4. Специфика теории мотивации.
5. Контроль как функция управления. Субъекты и объекты контроля.
6. Предмет контроля и его инструменты.
7. Этапы функций контроля.
8. Специфика методов управления.
9. Основные подходы школы научного управления.
10. Административная школа Анри Файоля.
11. Школа человеческих отношений.
12. Современные школы управления и их особенности.
13. Характеристика системного подхода.
14. Ситуационный процессный подходы и их специфика.
15. Эффективность управления.
16. Характеристика управленческих инноваций.
17. Характеристика открытых систем.
18. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на работу организации.
20. Специфика организационных структур органов управления.
21. Типы организационных структур.
22. Виды коммуникаций в организации.
23. Модуль коммуникативного процесса и ее характеристика.
24. Факторы эффективности коммуникации.
25. Пути совершенствования системы коммуникаций.
26. Сущность и содержание процесса понятия управленческих решений.
27. Факторы влияющие на принятие управленческих решений.
28. Классификация управленческих решений по различным признакам.
29. Стадии процесса принятия рациональных решений.
30. Методы моделирования и оптимизация решений в управлении.
31. Факторы выбора стратегии. Основные виды стратегии.
32. Этапы выбора стратегии.
33. Сравнения стратегического и оперативного управления.
34. Тенденции управления государственной службы.
35. Совершенствование управления в государственных структурах.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная учебная литература

1. Батулин В.К. Общая теория управления: учебное пособие / [Электронный ресурс]. - Юнити-Дана - 2012 год - 487 страниц. Режим доступа: <http://www.knigofond.ru>.
2. Певзнер Л. Д. Теория систем управления / [Электронный ресурс]. - Московский государственный горный университет - 2002 год - 469 страниц. Режим доступа: <http://www.knigofond.ru>.

Дополнительная учебная литература

3. Орлов А. И. Теория и методы разработки управленческих решений / [Электронный ресурс]. - Интернет-Университет Информационных Технологий - 2009 год - 514 страниц: <http://www.knigofond.ru>.

Методические указания и материалы по видам занятий

4. – дидактические материалы
5. Слайды и наглядные пособия (расположенные в лабораториях)
6. Комплект вопросов для контроля знаний..

Учебно-методическое издание

Бакланова Надежда Александровна

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

**Методические указания
к практическим (семинарским) занятиям и самостоятельной работе по
курсу**

Редактор *Н.А.Юшко*

Подписано в печать

Формат 60x84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Печать цифровая.

Усл. печ. л. Уч.-изд.л. 1,5 . Тираж экз. Заказ .

Южно-Российский государственный политехнический университет
(НПИ) им. М.И. Платова

Редакционно-издательский отдел ЮРГПУ (НПИ)
346428, г. Новочеркасск, ул. Просвещения, 132

Отпечатано в ИД «Политехник»
346428, г. Новочеркасск, ул. Первомайская, 166
idp-npi@mail.ru