

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой  
экономики труда и основ управления



\_\_\_\_\_ А.А. Федченко

21.04.21 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
Б1.О.11 Теория управления**

- 1. Код и наименование направления подготовки:**  
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
- 2. Профиль подготовки:** Региональное управление
- 3. Квалификация выпускника:** бакалавр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** кафедра экономики труда и основ управления
- 6. Составители программы** Гаджиметов Б.Э., к.э.н., ст.преп.
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета, протокол № 4 от 15.04.21 г.
- 8. Учебный год:** 2022/2023                      **Семестр(-ы):** 3, 4

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины:

**Целью освоения учебной дисциплины** является формирование у обучающихся комплекса знаний о концепциях, моделях и методах управления, профессиональных навыков, позволяющих организовать и реализовать процесс управления компанией, найти и обосновать способы создания (поддержания) устойчивых конкурентных преимуществ.

### **Задачи учебной дисциплины:**

- получение знаний об эволюции управленческих теорий, теориях управления, подходах к управлению, особенностях современной управленческой парадигмы, новейших программах управления;
- приобретение умений разрабатывать стратегии развития организации, сопряженные с ними структуры управления и системы управления, управлять организационной культурой, организационными изменениями и организационным развитием;
- формирование и развитие навыков разрабатывать и принимать обоснованные управленческие решения в разрезе функций управления;
- формирование и развитие навыков практического руководства: влияния, персонифицированного мотивационного управления, научения поведению, командообразования, развития работников, управления конфликтами, эффективных коммуникаций;
- повышение степени мотивации обучаемых к личностному росту и освоению менеджерских компетенций ввиду высокой значимости управленческой деятельности.

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** блок 1, обязательная часть.

### **Требования к входным знаниям, умениям и навыкам:**

Обучающийся должен знать:

- культурологию;
- основы психологии личности и саморазвития;
- экономическую теорию.

Обучающийся должен уметь:

- использовать методы экономического исследования;
- систематизировать и обобщать социально-экономическую информацию;
- критически оценивать социально-экономическую информацию.

Обучающийся должен иметь навыки:

- применения современных информационных технологий;
- эффективных коммуникаций;
- самостоятельной работы.

Дисциплины, для которых данная дисциплина является предшествующей:

- Основы государственного и муниципального управления;
- История государственного управления;
- Коммуникации органов власти;
- Управление общественными отношениями;
- Управление государственной и муниципальной собственностью;
- Основы управления персоналом.

**11. Планируемые результаты обучения по дисциплине (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:**

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ОПК-2	Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	ОПК-2.1	Демонстрирует понимание основных принципов управления, методов разработки и принятия управленческих решений	Знать: основы теории управления Уметь: демонстрировать основные принципы управления и методы разработки и принятия управленческих решений Владеть: методами разработки и принятия управленческих решений на основе анализа социально-экономических процессов

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. – 9 / 324**

**Форма промежуточной аттестации:** экзамен (2 курс, 3 семестр); зачет (2 курс, 4 семестр)

**13. Трудоемкость по видам учебной работы**

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	По семестрам		
		3 семестр	4 семестр	...
Аудиторные занятия	100	50	50	
в том числе:	лекции	68	34	34
	практические	32	16	16
	лабораторные	–	–	–
Самостоятельная работа	188	94	94	
в том числе: курсовая работа (проект)	-	-	-	
Форма промежуточной аттестации (зачет – 0; экзамен – 36 час.)	36	-	36	
<b>Итого:</b>	<b>324</b>	<b>144</b>	<b>180</b>	

**13.1. Содержание дисциплины**

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУК
	<b>1. Лекции</b>		

1.1	Введение в теорию управления	Системы управления, основные понятия. Менеджмент как процесс. Место менеджмента в системе наук. Сущность менеджмента. Менеджмент как вид деятельности. Менеджмент как наука и искусство. Основные категории менеджмента. Менеджмент как аппарат управления. Роли и компетенции менеджера в организации.	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
1.2	Эволюция управленческой мысли	Хронология развития теории и практики управления. Ранние школы менеджмента. Школа «Человеческих отношений» и поведенческий подход к менеджменту. Количественный, системный, процессный и ситуационный подходы к менеджменту. Современная управленческая парадигма. Особенности менеджмента XXI века. Развитие теории и практики управления в России: советский и постсоветский периоды	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
1.3	Цели организации, планирование и стратегическое управление	Цели и планирование. Миссия организации. Сущность и процесс стратегического управления. Стратегии бизнеса. Инструменты стратегического анализа и выбора стратегии: SWOT-анализ, матрицы БКГ, Томпсона и Стриккланда, модель 5 сил М. Портера.	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
1.4	Проектирование работ и организации	Проектирование работы в организации. Типология организаций. Основные типы организационных структур управления (ОСУ): традиционные, дивизиональные, матричные. Распределение функций и полномочий, департаментализация и координация, организационная иерархия и делегирование полномочий. Децентрализация управления. Современные тенденции в организационных структурах.	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
1.5	Принятие управленческих решений	Решение как продукт управленческого труда. Классификация управленческих решений. Модели принятия управленческих решений. Процесс рационального решения проблем. Методы разработки и выбора альтернатив при принятии решений в менеджменте.	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
1.6	Человек в организации	Модель поведения человека в организации. Факторы, влияющие на поведение индивида в организации. Виды интеллекта. Индивидуальное развитие.	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
1.7	Мотивация работников	Сущность мотивации. Теории содержания мотивации А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Херцберга. Теории процесса мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, теория постановки целей, модель Портера – Лоулера. Стимулирование как составная часть мотивационного процесса. Прикладные программы и методы мотивации персонала. Концепция обогащения труда. Партисипативное управление. Система управления деятельностью работников.	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
1.8	Руководство, лидерство, власть	Лидер и менеджер - сравнительная характеристика. Формальное и неформальное лидерство. Универсальные теории лидерства. Ситуационные теории лидерства. Современные теории лидерства. Эмоциональное лидерство. Классификация стилей руководства. Источники власти и влияния в организации. Формы влияния. Власть как форма влияния. Власть и манипуляция. Баланс власти. Типы власти.	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
1.9		Сущность и роль конфликта. Типы кон-	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образова-

	Управление конфликтами	фликтов и причины их возникновения. Способы разрешения конфликтных ситуаций. Картография конфликта. Посредничество при разрешении конфликтов.	тельный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
1.10	Групповая динамика и командообразование	Закономерности формирования социальных групп. Формальные и неформальные группы. Причины объединения людей в группы. Групповая динамика. Сущность команды. Формирование эффективных рабочих команд. Роли в командах менеджеров.	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
1.11	Коммуникации в менеджменте	Сущность коммуникаций, основные элементы коммуникационного процесса. Организационные и межличностные коммуникации. Коммуникационные сети, вертикальная, горизонтальная, диагональная связи, коммуникационный стиль, открытость в коммуникации, адекватность обратной связи. Характеристика коммуникационных стилей. Вербальные и невербальные коммуникации. Основные барьеры, препятствующие эффективной коммуникации, пути их выявления и устранения.	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
1.12	Контроль в системе менеджмента	Контроль как важная функция менеджмента. Содержание контроля. Сущность, задачи, характеристика форм и уровней контроля. Методы административного контроля. Назначение, формы и границы контроля в системе менеджмента. Природа и цель контроля. Меры и области контроля. Время и факторы контроля. Предварительный, текущий и заключительный виды контроля. Персональный и формализованный контроль. Стандарты в процессе контроля. Характеристики эффективной системы контроля. Поведенческие аспекты контроля. Уклонение работников от контроля. Способы его преодоления.	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
1.13	Организационная культура	Феномен организационной культуры. Структура организационной культуры. Факторы формирования ОК. Типы организационной культуры. Коммуникативные элементы организационной культуры. Управление организационной культурой: этапы, методы.	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
1.14	Организационные изменения и организационное развитие	Понятие и виды организационных изменений. Модели управления изменениями. Методы преодоления сопротивления переменам. Концепция организационного развития (ОР). Управление изменениями в процессе организационного развития.	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Темы 1.1 – 1.14	Доклады / презентации «Вклад зарубежных и отечественных ученых в развитие науки и практики управления»	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
2.2	Тема 1.4.	Кейсы по проектированию и совершенствованию ОСУ	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
2.2	Тема 1.1- 1.14	Модерация «Эффективные коммуникации»	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
2.1	Темы 1.1- 1.11	Деловая игра «Кораблекрушение»	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
2.1	Темы 1.1- 1.14	Деловая игра «Производство бумажных цветов»	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
2.2	Тема 1.1.	Модерация «Менеджер и подчиненный»	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle

2.3	Тема 1.1 – 1.14	Модерация «Особенности российской рабочей этики»	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
2.4	Темы 1.1, 1.3 - 1.14	Модерация «Разработка миссии и системы ценностей и стратегических целей»	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
2.5	Темы 1.4 – 1.6	Кейс «Увольнение»	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
2.6	Тема 1.4 - 1.11	Социально-психологический эксперимент «Типы людей»	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
2.7	Темы 1.5 – 1.7	Модерация «Разработка системы стимулирования»	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
2.8	Темы 1.1 – 1.14	Кейс «Дешмен кампании»	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
2.9	Темы 1.1- 1.14	Итоговый кейс «Стратегия филиала»	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1.1	Введение в теорию и практику менеджмента	6	4		4	14
1.2	Эволюция управленческой мысли	4	4		18	26
1.3	Цели организации, планирование и стратегическое управление	6	2		16	24
1.4	Проектирование работ и организации	6	2		16	24
1.5	Принятие управленческих решений	4	2		12	18
1.6	Человек в организации	6	2		12	20
1.7	Мотивация работников	6	2		16	24
1.8	Руководство, лидерство, власть	6	2		14	22
1.9	Конфликты в организации	4	2		12	18
1.10	Групповая динамика и командообразование	4	2		14	20
1.11	Коммуникации в менеджменте	4	2		12	18
1.12	Контроль в системе менеджмента	4	2		12	18
1.13	Организационная культура	4	2		14	20
1.14	Организационные изменения и организационное развитие	4	2		16	22
	Итого:	68	32		188	288

### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Студенты получают раздаточный лекционный материал и учебно-методические пособия по организации самостоятельной работы (выполнению кейсов и др.) на электронных носителях, странице курса образовательного портала ВГУ, инструктаж при выполнении тестовых заданий и подготовке к модерациям.

### 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

#### а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Виханский О. С. Менеджмент: учебник: [для студ. вузов, обуч. по направлению подгот. "Экономика" и специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтер.учет, анализ и аудит", "Мировая экономика", "Налоги и налогообложение"] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2017. — 653, [2] с. : ил., табл. — Библиогр.: с. 643-654. — ISBN 978-5-9776-0320-1. — ISBN 978-5-16-010130-9.

#### б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
2.	Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать что из этого следует / Адизес И. Пер. с англ. — М. : Альпина Паблшер, 2012. — 245 с.
3.	Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007. — 397 с.
4.	Адизес И. Управляя изменениями / И.Адизес; Пер. с англ. — СПб. : Питер, 2008. — 267 с.
5.	Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Ицхак КалдеронАдизес; Пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. — 205 с.
6.	Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; Пер. с англ. — М. : Экономика, 1989. -355 с.
7.	Арджирис К. Организационное научение / К. Арджирис; Пер. с англ. — М. : ИНФРА М, 2004. - 392 с.
8.	Баркер Л. Искусство слушать / Л. Баркер, К. Ватсон; Пер. с англ. - М.: ЭКСМО- Пресс, 2003. -122 с.
9.	Беляев А.А. Системология организации / А.А. Беляев, Э.М. Коротков — М. : Дело, 2000. — 182 с.
10.	Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров / Р.М. Белбин; Пер. с англ. — М. :НIPPO, 2003. — 153 с.
11.	Берн Ш. Гендерная психология / Ш. Берн ; Пер. с англ. — Спб.: Прайм – ЕВРОЗНАК, 2001. -281 с.
12.	Бояцис Р. Резонансное лидерство: самосовершенствование на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / Р. Бояцис, Э. Макки ; Пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 301 с.
13.	Бредемайер К. Черная риторика: Власть и магия слова / КарстенБредемайер ; Пер. с нем. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 233 с.
14.	Виханский О.С. Менеджмент: учебник /О.С. Виханский , А.И. Наумов - 4-е изд., перераб. и доп. -М. : ИНФРА-М, 2014 – 367 с.
15.	Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский. — М. :Гардарика, 2002. — 296 с.
16.	Гвишиани Д.М. Организация и управление: Учебник / Д.М. Гвишиани. - 3 изд. — М. : Дело, 1998. — 372 с.
17.	Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта/ Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки; Пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 340 с.
18.	Грейсон Д. Американский менеджмент на пороге XXI века / Д. Грейсон и др. Пер. с англ. — М. : Экономика, 1991. — 123 с.
19.	Грот Д. Дисциплина без наказаний / Д. Грот; Пер. с англ. — СПб. : Питер, 2009. -275 с.
20.	Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт; Пер. с англ. — С-Пб : Питер, 2010 – 677 с.
21.	Дойль П. Менеджмент: Стратегия и тактика / П. Дойль; Пер. с англ. — С-Пб., 2001. — 560 с.
22.	Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке/ П. Друкер; Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. — 272 с.
23.	Друкер П.Ф. Практика менеджмента П. Друкер; Пер. с англ.— М., 2000. — 398 с.
24.	Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты П. Друкер; Пер. с англ.. - М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. — 233 с.
25.	Дункан У. Джек. Основополагающие идеи в менеджменте / У. Джек. Дункан ; Пер. с англ. - М.: Дело, 1996. — 376 с.
26.	Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон Р. Куинн ; Пер с англ. под ред. И.В. Андреевой. — Спб.- Питер, 2001. — 202 с.
27.	Кетс де ВрисМ.Мистика лидерства: развитие эмоционального интеллекта / Манфред Кетс де Врис ; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 312 с.
28.	Корнелиус Х. Выиграть может каждый / Х. Корнелиус, П. Фейер ;; Пер. с англ. — М. : Стрингер, 1992. — 133 с.
29.	КрегерО.Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехина работе / О. Крегер, Тьюсон Дж. М. ; Пер. с англ. — М.: Персей, Вече, АСТ,1995. — 344 с.
30.	Лейхифф Дж. М.. Бизнес-коммуникации / Дж. М. Лейхифф, Дж.М. Пенроуз. ; Пер. с англ. - Спб.: Питер, 2001. — 455 с.
31.	Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; Пер. с англ. - 3-е изд. - Спб.: Питер, 2003. — 256 с.
32.	Менеджмент : [учебник по специальности "Менеджмент организации"] / [М.Л. Разу (рук.) и др.]; Гос. ун-т управления; под ред. М.Л. Разу. — 2-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2009. — 472 с.
33.	МесконМ.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер с англ. - М. : Вильямс, 2008. — 677 с.
34.	Пиз А., Пиз Б. Новый язык телодвижений. Расширенная версия / А. Пиз, Б. Пиз;Пер с англ. — М.: Изд-во Эксмо, 2006. -345 с.

35.	Минцберг Г. Профессия – менеджер: Мифы и реальность / Лидерство (Серия «Классика HarvardBusinessReview») / Г. Минцберг; Пер с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – с. 123 с.
36.	Нельсон Б. 1001 способ признания и вознаграждения: полный справочник / Боб Нельсон, Дин Р. Спичер ; Пер с англ. – М.: М.: Издательский Дом «Вильямс», 2008. – 234 с.
37.	Ричи Ш. Управление мотивацией: Учебное пособие для вузов / Ш. Ричи, П. Мартин ; Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 342 с.
38.	Роббинс Х. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить / Х. Роббинс, М. Финли ; Пер. с англ. – М.: Хорошая книга, 2005. – 265 с.
39.	Сенге П. Пятая дисциплина : искусство самообучающейся организации / П. Сенге ; Пер с англ. – М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 1999. – 397 с.
40.	Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающейся организации / П. Сенге, А. Клейнер и др. ; Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2003. – 489 с.
41.	Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учеб. Пособие / Т.О. Соломанидина – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 399 с.
42.	Спенсер – мл. Л. М. Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер – мл., Сайн М. Спенсер ; Пер.санг. – М. :НIPPO, 2005. – 367 с.
43.	Томпсон А.А. мл. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов / А.А. Томпсон мл., А. Дж. Стрикленд ; Пер.санг. – М.: ИНФРА, 2001. – 368 с.
44.	Уайтли Ф. Мотивация / Ф. Уайтли ; Пер. с англ. – М. Издательский дом «Вильямс», 2003. – 89 с.
45.	Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. 17-модульная программа для менеджеров. Управление развитием организации. 9 модуль / С.Р. Филонович. – М.: ИНФРА – М, 1999. – 287 с.
46.	Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство/ Э.Х. Шейн ; Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака – Спб: Питер, 2002. – 208 с.
47.	Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе / В. Шеклтон ; Пер. с англ.– Спб: Питер, 2003. – 199 с.

#### **в) информационные электронно-образовательные ресурсы:**

№ п/п	Источник
48.	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a> – образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMC Moodle
49.	<a href="http://www.lib.vsu.ru">http://www.lib.vsu.ru</a>
50.	<a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>
51.	<a href="http://www.e-library.ru">http://www.e-library.ru</a>
52.	<a href="http://www.ibooks.ru">http://www.ibooks.ru</a>

#### **16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы**

№ п/п	Источник
1.	Полякова О.Н. Методические рекомендации по использованию кейс-метода по дисциплинам «Теория и практика менеджмента», «Менеджмент», «Теория управления» для студентов бакалавров направлений 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.04 «Государственное муниципальное управление». – Воронеж, ВГУ, 2015. – 16 с.
2.	Арзамасцева Л.П. Методические рекомендации по выполнению курсовых и выпускных квалификационных работ Учебно-методическое пособие для обучающихся по направлениям 38.03.01 «Экономика» (уровень бакалавриата), 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата), 38.04.01 «Экономика» (уровень магистратуры), 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры), 38.06.01 «Экономика» (уровень подготовки кадров высшей квалификации) / Л.П. Арзамасцева., Н.Н. Б еленова, А.А. Федченко, Г.А. Шкиренко, В.Н. Ярышина. – Воронеж, ВГУ, 2017. – 67 с.
3.	Эйтингон В.Н. Методические рекомендации по выполнению курсовых работ по дисциплинам «Теория и практика менеджмента» и «Государственное и муниципальное управление»: Учебно-методическое пособие / В.Н. Эйтингон, О.Н. Полякова, О.А. Родин. – Воронеж, ВГУ, 2014. – 32 с.

#### **17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ), электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):**

При реализации дисциплины используются традиционные и современные интерактивные образовательные технологии: лекции, деловые игры, кейс-метод обучения, модерации и др. Программа курса может реализовываться с применением дистанционных технологий посредством образовательного портала «Электронный университет ВГУ» « <https://edu.vsu.ru/>»

#### **18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

Учебная аудитория: специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора настенный, WHDMI-приемник; помещение для самостоятельной



работы: специализированная мебель, компьютеры; программное обеспечение общего назначения Microsoft Office.

## 19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Введение в теорию управления	ОПК-2	ОПК-2.1	Тесты, деловая игра «Кораблекрушение», модерация «Менеджер и подчиненный»
2.	Эволюция управленческой мысли	ОПК-2	ОПК-2.1	Тесты, реферат, доклады / презентации «Вклад зарубежных и отечественных ученых в развитие науки и практики управления», конспекты первоисточников (трудов зарубежных и отечественных ученых)
3.	Цели организации, планирование и стратегическое управление	ОПК-2	ОПК-2.1	Тесты, кейс «Стратегия филиала», модерация «Разработка миссии, системы ценностей и стратегических целей»
4.	Проектирование работ и организации	ОПК-2	ОПК-2.1	Тесты, деловая игра «Производство бумажных цветов», кейсы по проектированию ОСУ
5.	Принятие управленческих решений	ОПК-2	ОПК-2.1	Тесты, деловые игры («Кораблекрушение», «Производство бумажных цветов»), кейсы («Стратегия филиала», «Увольнение», «Дешмен кампани»), модерации («Менеджер и подчиненный», «Разработка миссии, системы ценностей и стратегических целей», «Особенности российской рабочей этики», «Разработка системы стимулирования»)
6.	Человек в организации	ОПК-2	ОПК-2.1	Тесты, социально-психологический эксперимент «Диагностика типов личности», Кейсы («Стратегия филиала», «Увольнение», «Дешмен кампани»), модерации («Менеджер и подчиненный», «Разработка миссии, системы ценностей и стратегических целей», «Особенности российской рабочей этики»)
7.	Мотивация работников	ОПК-2	ОПК-2.1	Тесты, модерация «Разработка системы стимулирования»
8.	Руководство, лидерство, власть	ОПК-2	ОПК-2.1	Тесты, Кейсы («Стратегия филиала», «Увольнение», «Дешмен кампани»)
9.	Конфликты в организации	ОПК-2	ОПК-2.1	Тесты, деловые игры («Кораблекрушение», «Производство бумажных цветов»)
10.	Групповая динамика и командообразование	ОПК-2	ОПК-2.1	Тесты, деловые игры («Кораблекрушение», «Производство бумажных цветов»), социально-психологический эксперимент «Диагностика типов личности»,

11.	Коммуникации в менеджменте	ОПК-2	ОПК-2.1	Тесты, деловые игры («Кораблекрушение», «Производство бумажных цветов»), кейсы («Стратегия филиала», «Увольнение», «Дешмен кампани»), модерации («Менеджер и подчиненный», «Разработка миссии, системы ценностей и стратегических целей», «Особенности российской рабочей этики», «Разработка системы стимулирования»)
12.	Контроль в системе менеджмента	ОПК-2	ОПК-2.1	Тесты, Кейсы («Стратегия филиала», «Увольнение», «Дешмен кампани»)
13.	Организационная культура	ОПК-2	ОПК-2.1	Тесты, модерации («Менеджер и подчиненный», «Разработка миссии, системы ценностей и стратегических целей», «Особенности российской рабочей этики»)
14.	Организационные изменения и организационное развитие	ОПК-2	ОПК-2.1	Тесты, кейсы («Стратегия филиала», Кейсы («Стратегия филиала», «Увольнение», «Дешмен кампани») «Дешмен кампани»), модерация «Разработка миссии, системы ценностей и стратегических целей»
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен (2 курс, 3-й семестр); зачет (2 курс, 4-й семестр)				Перечень вопросов, тесты, портфолио письменных домашних работ.

## 20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

### 20.1 Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

#### 20.1.1.. Деловая игра «Кораблекрушение».

Цель игры: Осуществить диагностику ключевых компетенций, необходимых современному менеджеру.

Методика проведения деловой игры:

1. Индивидуальное принятие решения по ранжированию предметов, необходимых для спасения.
2. Формирование групп численностью от 5 до 7 участников, ознакомление с условиями игры.
3. Групповая дискуссия по ранжированию предметов, необходимых для спасения.
4. Обсуждение групповых результатов и работы в командах.
5. Формирование списка ключевых компетенций менеджера.

Ожидаемый (е) результат (ы): диагностика и формирование компетенций, необходимых для профессиональной деятельности менеджеров: коммуникативных навыков, навыков лидерского поведения, эффективной работы в командах, принятия управленческих решений и др.

Критерии оценки:

- оценку «зачтено «+»» получает обучающийся, принимающий активное участие в деловой игре;
- оценку «зачтено» получает обучающийся, принимающим участие в деловой игре;

- оценку «не зачтено» получает обучающийся отсутствующий на занятиях.

**20.1.2. Модерации «Эффективная презентация», «Менеджер и подчиненный», «Разработка миссии, системы ценностей и стратегических целей», «Особенности российской рабочей этики», «Разработка системы стимулирования».**

Методика проведения модерации:

1. Индивидуальное принятие решения по заданию.
2. Формирование групп численностью от 5 до 7 участников для проведения групповой дискуссии.
3. Презентация групповых решений и формирование агрегированного коллективного мнения.

Ожидаемый (е) результат (ы): формирование компетенций менеджера, глубокое проникновение в проблему исследования, закрепление пройденного теоретического материала.

Критерии оценки:

- оценку «зачтено «+»» получает обучающийся, принимающий активное участие в модерации;
- оценку «зачтено» получает обучающийся, принимающим участие в модерации;
- оценку «не зачтено» получает обучающийся, отсутствующий на занятии.

**20.1.3. Сессия докладов / презентаций по рефератам «Вклад зарубежных и отечественных ученых в развитие науки и практики управления»**

Зарубежные ученые и практики (фрагмент):

1. Ф. Тейлор
2. А. Файоль
3. М. Фоллет
4. М. Вебер
5. Э. Мэйо
6. Г. Эмерсон
7. Г. Гантт
8. Г. Форд
9. Ф. Гилберт и Л. Гилберт
10. Честер Барнард
11. Дж. Форрестер

Отечественные ученые и практики:

1. А.К. Гастев
2. П.М. Керженцев
3. Н.А. Витке
4. А.А. Богданов
5. О.А. Ерманский
6. И.М. Бурдянский

Критерии оценки:

- оценку «зачтено «+»» получает обучающийся, выступление которого соответствует всем критериям качественного публичного выступления;

- оценку «зачтено» получает обучающийся, выступление которого частично соответствует критериям качественного публичного выступления.

#### **20.1.4. Деловая игра «Производство бумажных цветов».**

Цель игры: Закрепление теоретических знаний по темам «Руководство, лидерство, власть», «Мотивационное управление», «Конфликты в организации», «Групповая динамика и командообразование» и др., развитие навыков лидерского поведения, проектирования и планирования работ, взаимодействия в самоуправляемых командах в условиях стрессовых ситуаций, жесткой конкуренции.

Алгоритм проведения деловой игры.

1. Формирование групп численностью от 6 до 8 участников, ознакомление с условиями игры.
2. Планирование и проектирование работ в командах под руководством супервайзеров. Закупка инструментов и материалов для первого этапа производства бумажных цветов.
3. Производство бумажных цветов в соответствии с определенной спецификацией и их реализация.
4. Внутригрупповые обсуждения результатов командной работы.
5. Планирование и проектирование работ в самоуправляемых командах. Закупка инструментов и материалов для второго этапа производства бумажных цветов.
6. Производство бумажных цветов в соответствии с определенной спецификацией и их реализация.
7. Внутригрупповые обсуждения результатов командной работы. Сравнительный анализ двух этапов производства по критериям экономической и социальной эффективности.
8. Обсуждение результатов интерактивной игры в классе.

Ожидаемый (е) результат (ы): формирование и развитие компетенций, необходимых для профессиональной деятельности менеджеров: коммуникативных навыков, навыков лидерского поведения, эффективной работы в командах, принятия управленческих решений, проектирования и планирования работ и др.

Критерии оценки:

- оценку «зачтено «+»» получает обучающийся, принимающий активное участие в деловой игре;
- оценку «зачтено» получает обучающийся, принимающим участие в деловой игре;
- оценку «не зачтено» получает обучающийся, отсутствующий на занятии.

#### **20.1.5. Социально-психологический эксперимент «Диагностика типов личности»**

Цель социально-психологического эксперимента: формирование умений и навыков осуществлять диагностику типа личности посредством анализа, стиля языкового общения, лексики человека в целях повышения уровня психологической гибкости в коммуникациях, формирования команды, разрешения конфликтных ситуаций и др.

Алгоритм проведения социально-психологического эксперимента.

1. Написание короткого сочинения о восприятии информации по предлагаемой фотографии.

2. Публичное прочтение сочинений.
3. Анализ различий в стилях изложения информации.
4. Ознакомление с маркерами разных языков восприятия и интерпретации окружающей действительности.

5. Обсуждение результатов интерактивной работы в классе.

Ожидаемый (е) результат (ы): формирование и развитие компетенций, необходимых для профессиональной деятельности менеджеров.

Критерии оценки:

- оценку «зачтено «+»» получает обучающийся, принимавший активное участие в социально-психологическом эксперименте;
- оценка «зачтено» получает обучающийся, принимавший участие в социально-психологическом эксперименте;
- оценка «не зачтено» - отсутствующий на занятии обучающийся.

#### **20.1.6. Кейсы по проектированию ОСУ**

##### Кейс «Проблемы ОАО «Хлебозавод №2»»

Предприятие пищевой промышленности ОАО «Хлебозавод №2» занимается производством мелкоштучной сдобы, печенья, кондитерских изделий. Продукция фирмы - реализуется через оптовые поставки в другие регионы, в магазины города и свой фирменный магазин. Организационная структура предприятия имеет следующий вид...

##### Кейс «Одинцовская кондитерская фабрика»

Представьте, что вы – исследовательская группа, работающая по поручению руководителя Одинцовской кондитерской фабрики, выпускающей продукцию под торговой маркой «А. Коркунов». Перед вами стоит задача изучения организационной структуры предприятия с тем, чтобы выработать соответствующие рекомендации по ее улучшению в соответствии с текущей ситуацией, целью и стратегией фирмы. Пусть в наличии имеется следующая информация...

##### **Критерии оценки письменной работы по кейсам:**

- оценку «зачтено «+»» получает обучающийся, представивший глубокий анализ ситуации, правильные и полные ответы на вопросы по кейсу;
- оценку «зачтено» получает обучающийся, представивший поверхностный анализ ситуации, неправильные или /и неполные ответы на вопросы по кейсу;
- «не зачтено» - обучающийся, не представивший работы или представивший ее не в соответствии с установленными форматом или анализом.

#### **20.1.7. Кейсы: «Увольнение», «Дешмен кампани», «Стратегия филиала».**

##### Кейс «Увольнение» (фрагмент)

Вы - руководитель 4-х рабочих, работающих на конвейере в компании «Хай Тайм Воч» (предприятие изготавливает наручные часы). Текущий бюджет предприятия урезан, и Вы должны уволить одного из рабочих...

##### Кейс «Дешмен кампани» (фрагмент)

«Дешмен Кампани» была крупным концерном, производящим разнообразные виды вооружения для вооруженных сил США. Компания имела 20-ть заводов, расположенных в центральной части страны. Их закупочные операции нико-

гда не были полностью согласованы. Фактически, центральный офис компании поощрял менеджеров каждого предприятия вести работу самостоятельно. Позднее, в 1940 году, когда стало ясно, что организации придется столкнуться с возрастающими трудностями в обеспечении необходимым сырьем, президент компании мистер Менсон назначил опытного в сфере закупок служащего м-ра Поста вице-президентом по вопросам снабжения...

#### Кейс «Стратегия филиала» (фрагмент)

Уфимский филиал одного из крупнейших производителей соков и нектаров ЗАО «Тиинус» за последние три года неизменно увеличивал объемы продаж в регионе. Заместитель директора филиала по стратегическому развитию – Латыпов Рустем Артурович находился в глубокой задумчивости. Сегодня, в понедельник, его вызвал генеральный директор Нефедьев Александр Сергеевич, который вернулся на прошлой неделе с очередного совещания в Подмоскowie. Нефедьев сообщил, что в течение ближайших трех дней они должны подготовить стратегический план работы филиала на период до .... года, а также подробный план первоочередных мероприятий на .... год...

#### **Критерии оценки письменной работы по кейсам:**

– оценку «зачтено «+»» получает обучающийся, представивший глубокий анализ ситуации согласно установленной структуре письменной работы по кейсу в методических рекомендациях или правильные и полные ответы на вопросы по кейсу;

– оценку «зачтено» получает обучающийся, представивший поверхностный анализ ситуации согласно установленной структуре письменной работы по кейсу, неправильные или /и неполные ответы на вопросы по кейсу;

– «не зачтено» - обучающийся, не представивший работы или представивший ее не в соответствии с установленными форматом или анализом.

**20.1.7. Конспекты по работам:** Ф. Тейлора «Научная организация труда», Г. Минцберга «Профессия менеджер: мифы и реальность», П. Сенге «Групповое обучение» (глава из книги «Пятая дисциплина: искусство самообучающейся организации»), О.С. Виханского и А.И. Наумова «Другой менеджмент: время перемен», О. С Виханского, А. Г. Миракян, «Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства».

#### **Критерии оценки:**

- оценку «зачтено» получает обучающийся, конспект которого отражает основное содержание первоисточника;
- оценку «не зачтено» получает обучающийся, конспект которого не отражает основное содержание первоисточника.

#### **20.1.7. Тестовые задания для текущей оценки успеваемости (фрагменты)**

1. Главную роль в разработке стратегии предприятия играют:

- а) менеджеры высшего уровня;
- б) менеджеры «первой линии»;
- в) менеджеры среднего уровня;
- г) непосредственные исполнители.

2. Главный ресурс современной организации – это:

- а) информация;

- б) финансы;
- в) сырье и материалы;
- г) люди;
- д) технология.

3. Отметьте, пожалуйста, группы ролей менеджера по Г. Минцбергу.

- а) мотивационные;
- б) информационные;
- в) межличностные;
- г) личностные;
- д) связанные с принятием решений.

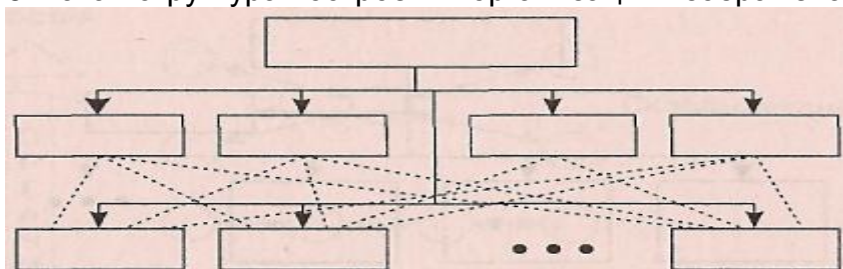
4. Логическая совокупность связанных между собой подразделений и уровней управления, используемая для достижения целей организации, является:

- а) системой управления;
- б) организационной культурой;
- в) организационной структурой;
- г) организационным климатом.

5. Укажите недостатки функциональной структуры управления

- а) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;
- б) трудности координации между функциональными подразделениями;
- в) высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций (повышение профессионализма).

6. Какая структура построения организации изображена на рисунке:



- а) линейная;
- б) функциональная;
- в) линейно-функциональная;
- г) дивизиональная;
- д) проектная;
- е) матричная.

Оценка тестов по пяти-балльной системе	Диапазон правильных ответов по столбальной системе
Отлично	83 - 100 %
Хорошо	63 - 82 %
Удовлетворительно	43 - 62 %
Неудовлетворительно	42 и ниже

## 20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- перечня вопросов к экзамену;
- теста;

- портфолио выполненных письменных работ по дисциплине (см. оценочные средства).

### **20.2.1. Перечень вопросов к экзамену:**

1. Природа и состав функций управления.
2. Взаимосвязь и единства функций процесса и структуры управления.
3. Цели и стратегии.
4. Механизм и методы управления.
5. Система методов управления, их содержание, взаимосвязь и взаимодействие.
6. Мотивация в системе управления.
7. Совершенствование организационных структур управления.
8. Информационная технология менеджмента. Требования, предъявляемые к информации.
9. Информационные системы в управлении.
10. Управленческие решения. Процесс их подготовки и принятия.
11. Методы выбора и обоснования управленческих решений.
12. Понятие делегирования полномочий. Причины и организация делегирования полномочий.
13. Документационное обеспечение управления.
14. Социальная группа. Формирование. Динамика.
15. Методы разрешения организационных конфликтов.
16. Концепция управления организационными изменениями. Что чаще всего мешает изменениям в российских организациях.
17. Развитие партисимпативных методов управления.
18. Социальное партнерство.
19. Социальная ответственность бизнеса.
20. Эффективность управления. Методологические подходы к оценке.

### **20.2.2. Тестовые задания для промежуточной аттестации (фрагменты)**

1. Главную роль в разработке стратегии предприятия играют:
  - а) менеджеры высшего уровня;
  - б) менеджеры «первой линии»;
  - в) менеджеры среднего уровня;
  - г) непосредственные исполнители.
2. Какая из потребностей включена Д. МакКлелландом в структуру потребностей?
  - а) признания;
  - б) самоактуализации;
  - в) безопасности;
  - г) достижения успеха;
  - д) стабильности.
3. Коммуникация – это:
  - а) обмен информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми;
  - б) вид управленческой деятельности с постоянным мониторингом ситуации;



- в) вид управленческой деятельности с целью удержания власти;
- г) вид управленческой деятельности с целью удержания организации на выбранной траектории развития.

4. Делегирование полномочий – это:

- а) наделение подчиненных властью для реализации функций управления;
- б) выполнение подчиненными заданий за руководителя;
- в) закрепление за рядовыми работниками функциональных обязанностей в должностных инструкциях;
- г) участие персонала в принятии управленческих решений;
- д) наделение персонала ответственностью за выполнение рабочих задач.

5. Укажите особенность матричной организационной структуры управления.

- а) сочетание постоянно работающих функциональных подразделений и временных проектных групп;
- б) организация при различных звеньях линейной структуры соответствующих функциональных подразделений;
- в) создание отдельных подразделений, каждое из которых специализируется на выполнении определенных функций.

6. Укажите признаки механистической организации:

- а) гибкая структура;
- б) преобладание горизонтальных связей;
- в) преобладание вертикальных связей;
- г) строгая система контроля;
- д) использование формальных правил и процедур, обезличенность взаимоотношений.

Оценка тестов по пяти-балльной системе	Диапазон правильных ответов по стобалльной системе
Отлично	83 - 100 %
Хорошо	63 - 82 %
Удовлетворительно	43 - 62 %
Неудовлетворительно	42 и ниже

Для оценивания результатов обучения на экзамене используются следующие показатели:

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом;
- 2) степень активности на занятиях;
- 3) посещение занятий;
- 4) наличие и качество письменных домашних заданий (портфолио).

Для оценивания результатов обучения на экзамене используется шкала оценок: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
<i>Обучающийся в полной мере владеет теоретическими основами дисциплины, понятийным аппаратом, проявляет активность на занятиях, имеет 100 % качественно выполненных письменных работ</i>	<i>Повышенный уровень</i>	<i>Отлично</i>
<i>Обучающийся владеет теоретическими основами дисциплины, понятийным аппаратом, однако допускает</i>	<i>Базовый уровень</i>	<i>Хорошо</i>

<i>незначительные ошибки, проявляет активность на занятиях, имеет не менее 80 % качественно выполненных письменных работ</i>		
<i>Обучающийся частично владеет теоретическими основами дисциплины, допускает ошибки в использовании терминологического аппарата, проявляет пассивность (или отсутствует) на занятиях, имеет письменные работы</i>	<i>Пороговый уровень</i>	<i>Удовлетворительно</i>
<i>Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания в области теории, допускает грубые ошибки в использовании терминологического аппарата, проявляет пассивность (или отсутствует) на занятиях, не имеет письменных работ по дисциплине</i>	–	<i>Неудовлетворительно</i>