МИНОБРНАУКИ РОССИИ
БОРИСОГЛЕБСКИЙ ФИЛИАЛ
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(БФ ФГБОУ ВПО «ВГУ»)

Утверждаю
Первый проректор - проректор по учебной работе

_____ Е.Е. Чупандина

22 . 04 . 2022

Дополнительная образовательная программа

профессиональной переподготовки

«Менеджмент организации»

Категория обучающихся: лица, имеющие высшее образование, студенты старших курсов, обучающиеся по программам бакалавриата
Срок обучения: 480 часов

Форма обучения: заочная

Город - Борисоглебск

I. Общая характеристика программы

1.1. Цели реализации программы:

Цель программы: формирование профессиональных компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности в области менеджмента, совершенствование навыков по различным аспектам профессиональной деятельности, освоение ими новых способов решения профессиональных задач, развития кадрового потенциала для повышения эффективности организации.

Программа профессиональной переподготовки «Менеджмент организации» разработана на основе требований ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 970), квалификационных требований (Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37, ред. от 27.03.2018).

1.2. **Характеристика нового вида профессиональной деятельности:** управление (руководство) организацией.

1.3. **Область профессиональной деятельности**: финансы и экономика.

Объекты профессиональной деятельности: процессы реализации управленческих решений в организациях различных организационно-правовых форм; процессы реализации управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

Виды и задачи профессиональной деятельности:

−участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);

−участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;

−планирование деятельности организации и подразделений;

−формирование организационной и управленческой структуры организаций; организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления

−конкретных проектов, видов деятельности, работ;

−разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);

−контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;

−мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;

−участие в урегулировании организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы);

− сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений.

1.1. Планируемые результаты обучения:

По окончании обучения у обучающихся должны быть сформированы следующие профессиональные компетенции:

−осуществлять поиск, анализировать и использовать нормативные и правовые документы в своей профессиональной деятельности;

−находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

−проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять меропри за осуществляемые мероприятия;

–осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации;

–владеть методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;

–решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности;

–использовать основные теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

–разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом;

–осуществлять стратегический анализ, разработку стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

–анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

–участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

–координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;

–документально оформлять решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

По окончании изучения программы слушатели должны

знать:

– правовую основу управленческой деятельности организации;

–систему организационно-правовых, распорядительных, информационно-справочных документов организации;

–нормативную базу современного русского литературного языка, принципы и правила эффективного делового общения и публичных выступлений;

–закономерности функционирования организации и основные принципы построения экономической, производственной и организационной структуры системы организации;

–основные принципы организации управления коммуникациями;

–особенности формирования положительного общественного мнения об организации;

–принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования;

–типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; процедуры внутриорганизационного контроля;

–типы организационной культуры и методы ее формирования;

–социально-психологические и этические аспекты разработки, принятия и последствий реализации управленческих решений;

уметь:

– работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом; составлять документы управления;

– организовывать деловое общение, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации;

– анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по её оптимизации;

– организовывать коммуникационный процесс с персоналом, в том числе в кризисных условиях;

– принципы организации и координации бесконфликтного взаимодействия между людьми в организации;

– применять методы и приемы управления и регуляции организационных конфликтов и трудовых споров;

– осуществлять анализ и диагностику состояния и результатов деятельности организации, оценивать эффективность её работы, в том числе его структурных подразделений и работников;

– основные положения теории управленческих решений, функции управленческих решений, их виды и методы их принятия;

– организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;

владеть:

–навыком работы с нормативными правовыми актами, регулирующими правоотношения организации;

– нормами русского литературного языка для успешного осуществления эффективной профессиональной и межличностной коммуникации, навыками составления документов,

–навыками создания положительного имиджа организации, налаживания внешних и внутренних коммуникаций в организации;

–навыками организации коммуникационного процесса с персоналом;

–навыками построения и развития эффективных бесконфликтных взаимодействий в организации;

–методами реализации основных управленческих функций;

–навыком принятия оптимальных управленческих решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов организации.

Виды и объем учебной работы

Виды учебной работы	Всего часов
Общая трудоемкость программы	480
Аудиторные занятия: в т. ч.	100
Лекции	40
Практические занятия:	60
Самостоятельная работа	260
Практика	90
Итоговая аттестация (защита выпускной аттестационной работы)	30

II. Учебный план

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Всего, час	В том числе:			Форма контроля
			Лекции	Практические и лабораторные занятия	Самостоятельная работа	
1	Правовые основы управленческой деятельности	36	4	6	26	зачет
2	Речевая профессиональная культура	36	4	6	26	зачет
3	Управление коммуникациями	36	4	6	26	
4	Управление конфликтами	36	4	6	26	зачет
5	Основы менеджмента	72	8	12	52	зачет
6	Теория организации	36	4	6	26	зачет
7	Управление эффективностью организации	36	4	6	26	зачет
8	Управление персоналом	36	4	6	26	зачет
9	Методы принятия управленческих решений	36	4	6	26	зачет
	Всего по теоретической подготовке	360	40	60	260	
10	Практика	90				зачет
11	Итоговая аттестация	30				защита выпускной аттестационной работы
	Итого	**480**	**40**	**60**	**260**	

Использование элементов дистанционного (электронного) обучения: методические рекомендации по реализации дополнительной образовательной программы профессиональной переподготовки размещены в информационной образовательной среде вуза «Электронный университет ВГУ» (https://edu.vsu.ru/).

Руководитель дополнительной образовательной программы _____ Е.А. Ендовицкая

II. Рабочие программы учебных дисциплин

Рабочая программа учебной дисциплины
Правовые основы управленческой деятельности

1. Цель курса: формирование у слушателей правовой компетентности в области управленческой деятельности, освоение основных теоретических понятий, категорий и институтов правового регулирования общественных отношений и отношений в сфере управления организацией.

2. Задачи курса:

–ознакомить слушателей с основами правового регулирования в сфере управленческой деятельности,

–- формирование системы теоретических знаний правовых основ управленческой деятельности;

–•формирование навыков анализа различных правовых явлений, юридических фактов, правовых норм и правовых отношений, являющихся объектами профессиональной деятельности;

–научить слушателей строить свою профессиональную деятельность в соответствии с требованиями законодательства в сфере управленческой деятельности.

3. Дисциплина направлена на формирование **компетенции:**

– - способен к администрированию процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения

Это находит выражение в достижении **планируемых результатов обучения:**

слушатель **должен знать:**

– основы законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу;

– правовую основу управленческой деятельности организации;

– систему организационно-правовых, распорядительных, информационно-справочных документов организации;

слушатель **должен уметь:**

– работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом;

– правильно по форме и по содержанию составлять документы управления;

слушатель **должен владеть:**

–навыками самостоятельной работы с нормативными правовыми актами, регулирующими правоотношения, правильно толковать и применять нормы права к конкретным юридическим фактам.

Правовые основы управленческой деятельности (36 часов)

Тема 1. Теоретические основы права (8 час.)

Право в системе социальных норм. Значение законности и правопорядка в современном обществе. Понятие, признаки, принципы и функции права. Источники (формы) российского права. Норма права и нормативные правовые акты. Понятие и классификация нормативных правовых актов. Правовая система и основные правовые семьи (системы) современности. Система российского права. Отрасли права. Международное право как особая система права. Система законодательства. Закон и подзаконные акты.

Понятие и структура правоотношения. Субъекты правоотношений. Объекты правоотношений. Субъективной право и юридическая обязанность. Юридиче-

ские факты: понятие, классификация. Общественный порядок, правопорядок, законность: понятие, взаимосвязь, факты, влияющие на их состояние законности.

Понятие правонарушения, признаки. Характеристика видов правонарушения. Состав правонарушения: объект, субъект, объективная и субъективная стороны правонарушения. Понятие и виды юридической ответственности, ее цели и принципы.

Тема 2. Правовые акты управления.

Понятие и юридическое значение правового акта управления. Признаки правового акта управления. Издание нормативно-правовых актов. Односторонний порядок принятия нормативно-правовых актов. Властный характер акта управления. Должное поведение субъектов. Юридически значимые документы. Юридическое значение административных актов. Функции правового акта управления. Обеспечение публичных интересов. Материально-правовая регулирующая функция.

Управленческо-процессуальная функция. Процессуальная функция. Действие правовых актов управления. Обеспечение законности актов управления. Вступление акта управления в юридическую силу. Утрата юридической силы правового акта. Приостановление акта управления.

Тема 3. Виды правовых актов управления.

Классификация правовых актов управления. Классификация актов в зависимости от юридических свойств. Нормативные административные акты. Индивидуальные правовые акты.

Смешанные акты управления. Классификация актов в зависимости от функциональной роли и значения акта управления. Классификация актов в зависимости от действия на территории, во времени, формы выражения, характера компетенции органов, уровня органов, принимающих акты управления, способа принятия актов управления.

Тема 4. Обязательственные и договорные отношения.

Понятие обязательства. Виды обязательств. Обязательства с множественностью лиц. Обязательства с участием третьих лиц. Перемена лиц в обязательстве. Исполнение обязательств. Основные принципы и способы исполнения обязательств. Обеспечение исполнения обязательств.

Понятие гражданско-правовой ответственности как способа защиты гражданских прав. Особенности ответственности в гражданском праве, её основные принципы и функции. Виды гражданско-правовой ответственности.

Условия гражданско-правовой ответственности. Понятие и состав гражданского правонарушения. Противоправное поведение как условие гражданско-правовой ответственности.

Понятие и содержание вреда (убытков) в гражданском праве. Вина правонарушителя как условие гражданско-правовой ответственности. Понятие и формы вины в гражданском праве, их значение. Случай ответственности независимо от вины и за действие третьих лиц (за чужую вину). Основания освобождения от гражданско-правовой ответственности. Понятия и значения случая и непреодолимой силы. Понятие и значение риска в гражданском праве. Размер гражданско-правовой ответственности. Принцип полноты гражданско-правовой ответственности. Границы гражданско-правовой ответственности. Соотношение убытков и неустойки. Основание повышения и снижения размера гражданско-правовой ответственности. Учет вины субъектов правоотношения при определении размера гражданско-правовой ответственности.

Понятие гражданско-правового договора. Система гражданско-правовых договоров. Классификация договоров. Содержание договора. Существенные и иные условия договора. Стадии и способы заключения договора.

Тема 5. Юридические лица как субъекты гражданско-правовых отношений.

Понятие и признаки юридического лица. Понятие и виды право- и дееспособности юридических лиц. Органы юридических лиц.

Индивидуализация юридических лиц, ее способы и гражданско-правовое значение. Место нахождения юридического лица. Фирменное наименование. Производственная марка. Товарный знак и знак обслуживания. Классификация юридических лиц и её правовое значение.

Индивидуализация юридических лиц, ее способы и гражданско-правовое значение. Место нахождения юридического лица. Фирменное наименование.

Производственная марка. Товарный знак и знак обслуживания. Товарный знак и знак обслуживания. Наименование места происхождения товара. Порядок и способы создания юридических лиц.

Учредительные документы. Устав. Учредительный договор. Регистрирующие органы. Внесение записей в единый государственный реестр юридических лиц. Органы юридического лица. ИНН. КПП. обеспечения интересов собственника (учредителя). Правовое регулирование вопросов статуса и порядка формирования органов управления организации (предприятия) при государственной регистрации юридических лиц

Порядок закрепления структуры и полномочий руководящих органов юридических лиц в уставных документах.

Административная ответственность за нарушение законодательства о государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Правовые нормы и правила информирования регистрирующих органов об изменениях в структуре юридических лиц и персональных данных руководителей. Административная ответственность за нарушение данных норм.

Тема 6. Обеспечение законности в управлении.

Понятие законности. Особенности обеспечения режима законности. Способы обеспечения. Понятие, содержание и виды контроля. Законодательное закрепление основных прав и обязанностей работодателя. Нормативно-правовые источники и локальные правовые акты, регулирующие трудовые отношения работодателей и работников. Правовое регулирование взаимных прав и обязанностей работодателей и работников посредством заключения трудового договора. Запрет руководителю требовать выполнения работы, не предусмотренной трудовым договором. Правовые основы реализации полномочий руководителей предприятий в сфере обеспечения трудовой дисциплины.

Методические рекомендации, пособия и материальные условия реализации учебной программы

Методические рекомендации и пособия по реализации учебной программы доступны слушателям в библиотеке филиала.

Дисциплина «Правовые основы управленческой деятельности» реализуется на основе материально-технической базы Борисоглебского филиала ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет». Для проведения занятий по дисциплине филиал имеет все необходимые условия:

–аудитории и лаборатории, оборудованные современным компьютерным и мультимедийным оборудованием и имеющие доступ в сеть Интернет;

–доступ к электронным образовательным и иным информационным ресурсам филиала, к национальным и международным информационным ресурсам.

Контрольные задания

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса в форме опроса слушателей и по результатам выполнения различных видов самостоятель-

ных работ. В качестве оценочных средств контроля знаний применяются контрольные вопросы.

Организация самостоятельной работы слушателей (СРС)

Номер темы	Виды СРС	Всего часов
1	Составление аннотированного перечня документов, определяющих стратегическое развитие РФ	6
2	Составление аннотированного перечня информационных источников по теме раздела. Проведение анализа затруднений в собственной профессиональной деятельности в условиях современной правовой базы. Подготовка презентаций по отдельным статьям закона «Изучаем 273-ФЗ».	6
3	Работа с сайтом http://www.govvrn.ru/wps/portal/AVO	6
5	Анализ типичных нарушений трудового законодательства.	8
Итого часов:		26

Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета

Вопросы к зачету

1. Понятие и структура правоотношения.
2. Правонарушения и юридическая ответственность.
3. Понятие, предмет, метод и источники гражданского права. Принципы гражданского права.
4. Понятие гражданского правоотношения.
5. Понятие, предмет, метод и сфера действия трудового права РФ. Основные принципы трудового права.
6. Понятие, предмет, метод и источники административного права.
7. Административно-правовые нормы и административно-правовые отношения.
8. Субъекты административно-правовых отношений.
9. Административные правонарушения и административная ответственность.
10. Понятие и виды юридической ответственности, ее цели и принципы.
11. Классификация правовых актов управления.
12. Юридически значимые документы. Юридическое значение административных актов. Функции правового акта управления.
13. Условия гражданско-правовой ответственности. Понятие и состав гражданского правонарушения.
14. Особенности ответственности в гражданском праве, её основные принципы и функции. Виды гражданско-правовой ответственности.
15. Понятие гражданско-правового договора. Содержание договора, стадии и способы его заключения.
16. Понятие и признаки юридического лица.
17. Учредительные документы.
18. Порядок закрепления структуры и полномочий руководящих органов юридических лиц в уставных документах.
19. Законодательное закрепление основных прав и обязанностей работодателя.
20. Нормативно-правовые источники и локальные правовые акты, регулирующие трудовые отношения работодателей и работников.

21. Правовое регулирование взаимных прав и обязанностей работодателей и работников посредством заключения трудового договора.

22. Правовые основы реализации полномочий руководителей предприятий в сфере обеспечения трудовой дисциплины.

Литература

1. Курсова О.А. Правовое регулирование управления персоналом : учебное пособие : [Электронный ресурс] /О.А. Курсова ; Тюменский государственный университет. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2017. – 412 с. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573604 (дата обращения 12.02.2022).

2. Правовое обеспечение социальной работы : учебник: [Электронный ресурс] / под ред. О.Г. Прохоровой. – М.: :Дашков и К°, 2018 – 253 с. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496154 (дата обращения 12.02.2022)

3. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие: [Электронный ресурс] / Р.М. Прытков ; Министерство образования и науки Российской Федерации, ФГБОУ ВПО «Оренбургский государственный университет». – Оренбург : ОГУ, 2015 – 196 с. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439237 (дата обращения 12.02.2022).

4. Федорова И.А. Правовое регулирование в экономике и управлении : хрестоматия: [Электронный ресурс] / И.А. Федорова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Евразийский открытый институт, 2011. – 554 с. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=93150 (дата обращения 12.02.2022).

Дополнительная литература

1. Гуреев В.М. Правоведение для экономических вузов / В.М. Гуреев.- М.: Высш.шк., 2005.-600 с.

2. Егоров Н.Д., Сергеев А.П., Гражданское право: Практикум в 2-х ч / Н.Д. Егоров, А.П. Сергеев.- 3-е изд., перераб. и дополн. – М.: Проспект.,2003.-256 с.

3. Пиляева В.В. Гражданское право: Учебник: части общая и особенная/В.В. Пиляева. – М.: ТК Велби, 2003.- 469 с.

Информационные электронно-образовательные ресурсы

1. Административное право России : учебник / под ред. В.Я. Кикоть, И.Ш. Килясханов, П.И. Кононов. - 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 760 с. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114573 (дата обращения 15.02.2022)

2. Никулин В.В. Конституционное право Российской Федерации: учебное пособие для бакалавров направления «Юриспруденция» / В.В. Никулин. - Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – 332 с. http://window.edu.ru/resource/213/80213 (дата обращения 15.02.2022).

Автор: Ендовицкая Елена Анатольевна, старший преподаватель кафедры социальных и гуманитарных дисциплин, начальник ОДР и ДОУ

Рабочая программа учебной дисциплины
Речевая профессиональная культура

1. Цель курса: формирование у слушателей коммуникативно-речевой компетентности, являющейся основой эффективного профессионального общения в различных коммуникативных ситуациях.

2**. Задачи курса:**

– повысить общую речевую культуру обучающихся;

– расширить знания о русском языке, его богатстве, ресурсах, структуре, формах реализации;

– дать представление о речи как инструменте эффективного общения в различных ситуациях общения;

– способствовать формированию коммуникативной компетенции обучающихся.

3. Дисциплина направлена на формирование **компетенции:**

– готов осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации.

Это находит выражение в достижении **планируемых результатов обучения:**

слушатель **должен знать:**

- нормативную базу современного русского литературного языка, виды норм, особенности употребления в речи единиц различных языковых уровней;

–принципы и правила эффективного ведения диалога и построения монологического высказывания,

–правила русского речевого этикета;

слушатель **должен уметь:**

–- логически выверенно и стилистически грамотно излагать мысли в процессе репродуцируемой и продуцируемой речевой деятельности;

–- соблюдать основные нормы современного русского литературного языка;

–- выбирать языковые средства в соответствии с ситуацией общения;

–- уметь ориентироваться в разных ситуациях общения;

–- создавать профессионально значимые речевые произведения;

–- использовать знания по культуре речи в учебных, бытовых, профессиональных и других жанрах в различных коммуникативных ситуациях.

слушатель **должен владеть:**

–методикой анализа и создания профессионально значимых типов высказывания, необходимых при решении профессиональных задач;

–различными видами монологической и диалогической речи;

– навыками самоконтроля, самокоррекции и исправления ошибок в собственной речи;

–навыками осознания собственных реальных речевых возможностей для личностного, жизненного и профессионального становления;

навыками эффективной работы с различными справочными пособиями и словарями, сознательного использования в речи словарного богатства современного русского литературного языка;

–- навыками мотивированного употребления этикетных речевых формул в соответствии с ситуациями общении и коммуникативными намерениями.

Речевая профессиональная культура (36 часов)

Тема 1. Современная теоретическая концепция культуры речи (8 часов)

Актуальности и предмет дисциплины «Речевая профессиональная культура». Язык - речь - речевая деятельность. Виды речи. Точность и логичность речи. Чистота, ясность и доступность речи. Выразительность речи, ее богатство и разнообразие. Функциональные разновидности литературного языка. Взаимодействие стилей**.**

Тема 2. Нормативная база современного русского литературного языка, виды норм, особенности употребления в речи единиц различных языковых уровней (8 часов)

Понятие языковой нормы в современном русском языке. Литературная норма как основа, обеспечивающая коммуникацию. Типы норм. Варианты норм и их соотношение.

Характеристика основных норм русского литературного языка. Произношение звуков, сочетаний звуков и слов. Произношение гласных. Произношение согласных. Произношение заимствованных слов. Произношение сложносокращенных слов. Особенности русского ударения. Сочетаемость слов. Паронимы и точность речи. Основные нормы словоупотребления.

Тема 3. Языковые и этико-психологические аспекты речевой коммуникации (8 часов)

Социальный характер общения. Структура речевого общения. Условия успешного взаимодействия. Причины коммуникативных неудач. Невербальные средства общения.

Специфика публичного выступления. Подготовка к выступлению. Требования, предъявляемые к речи выступающего. Структура ораторской речи. Доказательность и убедительность речи. Основные виды аргументов. Запоминание и произнесение речи. Контакт с аудиторией. Приемы активизации мышления слушателей. Психология аудитории: состав, настрой, реакция. Психология оратора: начальное волнение, психологический контакт, обратная связь с аудиторией, поведенческая реакция, эмоциональное перегорание. Этика и эстетика ораторского выступления.

Тема 4. Культура речевой деятельности (12 часов)

Понятие речевого этикета. Культура поведения и этические нормы общения. Проявление вежливости в невербальных средствах общения. Речевой этикет и культура общения. Использование формул речевого этикета. Этические параметры спора и дискуссии.

Этические нормы педагогического общения. Коммуникативные нормы. Учитель как коммуникативный лидер.

Методические рекомендации, пособия и материальные условия реализации учебной программы

Методические рекомендации и пособия по реализации учебной программы доступны слушателям в библиотеке филиала.

Дисциплина реализуется на основе материально-технической базы Борисоглебского филиала ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет». Для проведения занятий по дисциплине филиал имеет все необходимые условия:

– аудитории и лаборатории, оборудованные современным компьютерным и мультимедийным оборудованием и имеющие доступ в сеть Интернет;

– доступ к электронным образовательным и иным информационным ресурсам филиала, к национальным и международным информационным ресурсам.

Контрольные задания

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса в форме опроса слушателей и по результатам самостоятельных работ. В качестве оценочных средств контроля знаний применяются контрольные вопросы, тесты, создание презентаций.

Организация самостоятельной работы слушателей (СРС)

Номер темы	Виды СРС	Всего часов
1	Самостоятельная работа с различными справочными пособиями и лингвистическими словарями современного русского литературного языка. Работа со справочно-информационным порталом http://www.gramota.ru и справочно-информационным интернет-порталом «Культура письменной речи» http://www.gramma.ru/RUS/	8
2	Подготовка презентаций	6
3	Реферирование одной из глав книги Д. Карнеги «Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично»	6
4	Подготовка к публичному выступлению: «Личный опыт работы над совершенствованием собственной речи»	6
Итого часов:		**26**

Тематика презентаций

1. «Специфика публичного выступления»
2. «Приёмы управления вниманием аудитории»

Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета

Вопросы к зачету

1.Язык - речь - речевая деятельность. Виды речи. Точность и логичность речи. Чистота, ясность и доступность речи. Выразительность речи, ее богатство и разнообразие.

2.Функциональные разновидности литературного языка. Взаимодействие стилей**.**

3.Понятие языковой нормы в современном русском языке. Литературная норма как основа, обеспечивающая коммуникацию. Типы норм. Варианты норм и их соотношение.

4.Характеристика основных норм русского литературного языка.

5.Особенности русского ударения. Сочетаемость слов. Паронимы и точность речи.

6.Основные нормы словоупотребления.

7.Структура речевого общения. Условия успешного взаимодействия. Причины коммуникативных неудач.

8.Специфика публичного выступления.

9. Речевой этикет и культура общения. Использование формул речевого этикета.

10. Этические параметры спора и дискуссии.

Литература

Основная литература

1. Введенская Л.А. Русский язык и культура речи для студентов вузов / Л.А.Введенская, Л.Г.Павлова, Е.Ю. Кашаева. – Ростов-н/Д. : Феникс, 2010. – 189 с.

2. Голуб И. Б. Русский язык и культура речи: учебное пособие / И.Б. Голуб. – М. : Университетская книга, 2008 . – 432с .
3. Ипполитова Н. А. Русский язык и культура речи: учебник / Н.А. Ипполитова, О.Ю. Князева, М.Р. Савова; под ред. Н.А. Ипполитовой. – М. : ТК Велби, 2008. – 440с.

Дополнительная литература

1. Антошинцева М.А. Русский язык и культура речи: материалы для аудиторной работы студентов / М.А. Антошинцева, Т.В. Губернская, А.В. Швец. – СПб : Изд-во РГПУ им. А.И.Герцена, 2009 . – 111с.
2. Десяева Н.Д. Культура речи педагога: учебное пособие для студентов пед. вузов / Н.Д. Десяева, Т.А. Лебедева, Л.В. Ассуирова – М.: Академия, 2006. – 192с.
3.Кузнецова Н. В. Русский язык и культура речи : учебник / Н.В. Кузнецова. – 2-е изд., испр. – М. : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2008. – 368 с.
4.Культура русской речи и эффективность общения / отв. ред. Л.К. Граудина, Е.Н. Ширяев. – М.: Наука, 1996. – 441 с.
5. Культура русской речи: учебник для вузов / отв. ред. Л.К. Граудина, Е.Н.Ширяев. – М.: Норма, 2005. – 550 с.
6.Лобанов И. Б. Русский язык и культура речи: учебное пособие для вузов / И.Б. Лобанов. – М. : Академический Проект, 2007. – 325 с.
7.Мурашов А.А. Культура речи: книга для учителя / А.А. Мурашов. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : МПСИ : НПО «МОДЭК», 2007. – 640 с.
8. Невежина М.В. Русский язык и культура речи: учебное пособие для студентов вузов / М.В. Невежина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 351 с.
9.Русский язык и культура речи: учебник / под ред. проф. О.Я. Гойхмана. – 2-е изд., переработ. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 240 с .
10. Русский язык и культура речи: учебник для студентов вузов / под ред. проф. В.И. Максимова. – 2-е изд., стереотип. – М. : Гардарики, 2006. – 413 с.
11. Русский язык и культура речи / под ред. В.Д. Черняк. – М.: Высшая школа, 2004 . – 512 с.
12. Скворцов Л.И. Культура русской речи: словарь-справочник: учеб. пособ. для студ вузов / Л.И. Скворцов . – М. : Академия, 2006 . – 224 с.

Автор: Юмашева Г.Ю., начальник организационного отдела, кандидат филологических наук, доцент.

Рабочая программа учебной дисциплины
Управление коммуникациями

1. Цель курса: формирование у слушателей компетентности, позволяющей осуществлять деятельность в сфере корпоративных коммуникаций организации.

2. **Задачи курса:**

- дать представление о сущности управления коммуникациями в организации, сферу его применения;
- познакомить с основными факторами повышения эффективности коммуникационного менеджмента;
- изучить процесс управления внешними и внутренними коммуникациями в организации

3. Дисциплина направлена на формирование **компетенции:**

–готов осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации;

–готов применять информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.

Это находит выражение в достижении **планируемых результатов обучения:**
слушатель **должен знать:**

- сущность коммуникации и управление ею;

–специфику различных подходов к коммуникационному менеджменту;

–роль корпоративной коммуникаций в организации;

–основные принципы организации управления коммуникациями;

–особенности формирования положительного общественного мнения об организации;

–структуру и функции отдела по коммуникациям в организации;

слушатель **должен уметь:**

–определять способы создания положительного имиджа организации;

–- определять вид коммуникационной стратегии;

–- организовывать коммуникационный процесс с персоналом, в том числе в кризисных условиях;

- слушатель **должен владеть:**

–навыками создания положительного имиджа организации;

–навыками организации коммуникационного процесса с персоналом;

– приёмами общения и контролирования коммуникации;

–навыками налаживания внешних и внутренних коммуникаций в организации.

Управление коммуникациями (36часов)

Тема 1. Сущность и ключевые категории коммуникационного менеджмента (2 часа

Определение коммуникационного менеджмента. Коммуникационный менеджмент как процесс: постановка цели; сбор, анализ и обработка управленческой информации; выявления альтернатив по решению целей; стратегическое планирование; выбор аудиторий и средств коммуникации; организация работ по реализации планов; мотивация участников; контроль результатов; сбор и анализ информации по предварительным итогам работы по реализации планов. Коммуникационные потребности сотрудников. Коммуникационные перегрузки.

Тема 2. Коммуникации и структуры коммуникационных сред (4 часа)

Определение коммуникативного процесса как процесса взаимодействия между различными субъектами коммуникации, при котором осуществляется обмен информацией. Базовые элементы коммуникационного процесса. Этапы коммуникативного процесса. Кодирование и декодирование информации. Виды коммуникаций в организациях. Коммуникационные сети и их разновидности.

Тема 3. Общение как база коммуникационного менеджмента (4 часа

Общение как социально-психологическая категория. Коммуникативная, интерактивная и перцептивная стороны общения. Коммуникативные барьеры и способы их преодоления. Основные требования к общению. Основные коммуникативные навыки. Коммуникативная культура. Показатели культуры речи. Виды общения в организациях. Деловая беседа, деловое совещание, публичное выступление, спор, деловая переписка, деловые переговоры. Особенности различных видов делового общения. Способы управления деловым общением и их характеристики.

Тема 4. Коммуникации в процессе формирования организационной культуры (4 часа)

Понятие организационной культуры. Организационная культура и ее составляющие. Внешняя и внутренняя корпоративная культура, их основные признаки. Корпоративные отношения. Факторы, способствующие формированию корпоративных отношений. Корпоративные стандарты как часть корпоративной культуры. Типология корпоративной культуры. Инструменты коммуникационного менеджмента при формировании корпоративной культуры.

Тема 5. Управление коммуникациями с ключевыми группами общественности (4 часов)

Содержание деятельности по формированию отношений с прессой. Виды материалов для прессы. Структура информационных материалов. Брифинги и пресс-конференции: подготовка и порядок проведения. Интервью: виды, подготовка, порядок проведения. Взаимодействие с органами государственной власти и управления (GR-коммуникации)

Современный GR как отражение социально-экономической действительности. Технологии и инструментарий GR. Принципы формирования взаимовыгодных отношений организаций с представителями государственной власти и управления. Управление внутрифирменными коммуникациями. Особенности коммуникационного менеджмента при подборе и приеме кадров. Источники отбора персонала: внешний и внутренний, их достоинства и недостатки. Порядок обработки обращений претендентов на вакантные должности. Порядок найма персонала. Правила внутреннего распорядка предприятия. Коммуникационные перегрузки и коммуникационные потребности сотрудников.

Тема 6. Коммуникации в процессе формирования общественного мнения (4 часа)

Общественное мнение, его понятие и структура. Концепции общественного мнения: монистическая; мажоритарная; плюралистическая. Компоненты общественного мнения. Специфика общественного мнения. Типология и стадии развития общественного мнения. Факторы, определяющие характер и содержание общественного мнения. Элементы структуры общественного мнения. Социально-психологические свойства общественного мнения. Функции и каналы выражения общественного мнения. Манипуляция общественным мнением.

Тема 7 Конструирование имиджа организации (4 часа)

Понятие корпоративного имиджа. Механизм воздействия имиджа на общественность. Имидж и бренд компании. Имидж и репутация. Особенности имиджа. Влияние позитивного имиджа на деятельность организации, покупателей и персонал. Типология корпоративного имиджа. Основные подходы к созданию корпора-

тивного имиджа. Технология конструирования корпоративного имиджа. Концепция имиджа. Корпоративная философия. Этические кодексы организации. Стратегия корпоративного имиджа. Разработки корпоративных принципов и стандартов. Имиджевый контекст коммуникативных событий.

Тема 8. Антикризисный коммуникационный менеджмент

Сущность и основные признаки коммуникационного кризиса организации. Типология кризисных состояний организации. Понятие кризисных (чрезвычайных) PR. Эффективная стратегия оперативного коммуникационного реагирования на возникновение кризисной ситуации. Принципы действий компании в чрезвычайной ситуации. Типовые ошибки, допускаемые организациями в кризисных ситуациях. Действия организации в условиях кризиса. Профилактические меры компании, позволяющие избежать кризиса. Организация мониторинга СМИ. Мероприятия компании в условиях кризиса.

Методические рекомендации, пособия и материальные условия реализации учебной программы

Методические рекомендации и пособия по реализации учебной программы доступны слушателям в библиотеке филиала.

Дисциплина реализуется на основе материально-технической базы Борисоглебского филиала ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет». Для проведения занятий по дисциплине филиал имеет все необходимые условия:

– аудитории и лаборатории, оборудованные современным компьютерным и мультимедийным оборудованием и имеющие доступ в сеть Интернет;

– доступ к электронным образовательным и иным информационным ресурсам филиала, к национальным и международным информационным ресурсам.

Контрольные задания

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса в форме опроса слушателей и по результатам самостоятельных работ. В качестве оценочных средств контроля знаний применяются контрольные вопросы, тесты, рефераты, кейс-задачи.

Организация самостоятельной работы слушателей (СРС)

Номер темы	Виды СРС	Всего часов
2-7	Выполнение практических заданий	8
2, 3	Решение кейс-задачи	4
3	Деловая игра	4
1-8	Подготовка реферата	8
8	Подготовка к тестированию	2
Итого часов:		**26**

Примеры тестовых заданий

1. Деятельность, направленная на достижение эффективной коммуникации как внутри организации, так и между организацией и ее внешней средой, путем реализации коммуникационной политики – это:

а) стратегия коммуникации;

б) коммуникационный менеджмент;

в) коммуникационный аудит.

2. Понятие коммуникация характеризуется:

а) передачей информации с целью получения ответа

б) обмен информацией об идеях или переживаниях

в) передача информации от источника во вне

г) воссоздание информационных идей посредством ключевого символа или темы

3. Затруднения в приеме и понимании коммуникации связанные с интерпретацией информацией называется:

а) семантический барьером

б) эмоциональным барьером

в) отсутствие обратной связи

г) невербальным барьером

4. В практике коммуникационного менеджмента «хорошей» называется организация, которая:

а) предоставляет качественные товары и услуги по приемлемым ценам;

б) ведет социально одобряемую деятельность;

в) верны оба варианта;

г) неверен ни один из вариантов.

5. Необходимый минимум работ для организации эффективных коммуникаций в организации включает в себя:

а) аналитические работы;

б) медиарилейшнз;

в) планирование и прогнозирование;

г) аналитические работы и медиарилейшнз;

д) аналитические работы и планирование;

е) медиарилейшнз и планирование.

Выберите один вариант ответа.

6. Менеджер по коммуникациям осуществляет менеджмент:

а) экономического;

б) культурного;

в) паблицитного капитала клиента.

7. Интенсивная коммуникация, позволяющая за короткий срок приобрести большое число сторонников распространяемой идеи – это:

а) реклама;

б) пропаганда;

в) паблик рилейшнз.

8. В сфере антикризисных коммуникаций наиболее эффективной является:

а) стратегия информирования;

б) стратегия убеждения;

в) стратегия диалога;

г) стратегия формирования согласия.

9. В практике коммуникационного менеджмента «видимой» называется организация, которая:

а) производит товары и услуги, известные обществу;

б) демонстрирует общественности организационные ценности;

в) верны оба варианта;

г) не верен ни один из вариантов.

10. Один из основоположников теории менеджмента А. Файоль охарактеризовал функции управления следующим образом:

а) предвидеть;

б) организовать;

в) руководить;

г) наставлять;

д) координировать;

е) контролировать.

Какой пункт в этом списке лишний?

Кейс-задачи

1. В одной западной компании провели опрос, связанный с выявлением и разрешением конфликтов в организации. Выяснилось что в основном люди делятся на два типа: первый тип-это люди «герои»,которые стремятся сделать все и даже больше, а второй тип- это люди которые стремятся переложить всю ответственность на окружающих. Такие «пассивные» люди вызывают раздражение у «героев», отсюда получается конфликт. Что нужно предпринять в первую очередь, чтобы исключить возможность конфликтов?

а) создать атмосферу сотрудничества

б) наладить коммуникации в коллективе

в) сформировать культуру совместного принятия решений

2. Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Но еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вам было дано задание, провести тестовый опрос и выявить лидеров данной организации. Какие методики и тесты вы возьмете за основу?

Темы рефератов

1. Основные стратегии поведения в переговорах.
2. Применение стратегии для выработки «открытой» модели поведения.
3. Особенности средств психологической защиты в конфликте.
4. Характеристики созидательной критики
5. Цикл обратной связи
6. Основное понятие коммуникаций.
7. Технологии урегулирования конфликтов.
8. Определение понятия – управление коммуникациями.
9. Этапы ведения переговоров.
10. Способы коммуникаций.
11. Основные характеристики деловой коммуникации
12. Роль деловых коммуникаций в жизни человека
13. Коммуникация: определение и структура
14. Функции и виды коммуникаций
15. Особенности деловой коммуникации

Деловая игра

Деловая игра «Всегда есть выход»

Игра моделирует ведение деловых переговоров, торговых сделок.

Цель – формирование коммуникативных навыков, умения вести торг.

Двоим участникам даются карточки с проблемной ситуацией: игроки оказываются в определенных условиях, у них есть цель, которой они должны достичь, но ресурсы для достижения цели есть у их партнера по игре. Игрокам ставится задача: каждому добиться своей цели. Двое студентов вступают во взаимодействие, пытаясь получить нужные ему ресурсы и постепенно уступая партнеру ресурсы, которыми располагает он. Задача предполагает развитие коммуникативных навыков, сообразительности и способности показывать плюсы ситуации сделки. Еще пара студентов – наблюдатели. Им дается инструкция анализировать ход общения игроков и делать для себя пометки о ходе их «деловых переговоров». После окончания игры коллективно анализируются:

а) мысли и чувства участников о ходе коммуникации

б) наблюдатели высказывают свои предположения, относительно ведения «деловых переговоров», высказывает свой «взгляд со стороны».

Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета

Вопросы к зачету

1. Предмет и содержание коммуникационного менеджмента.
2. Функции, цели и задачи коммуникационного менеджмента.
3. Коммуникационные потребности и коммуникационные перегрузки сотрудников.
4. Коммуникационный обмен и его элементы.
5. Этапы коммуникативного процесса.
6. Виды коммуникаций в организациях.
7. Коммуникационные сети и их разновидности.
8. Общение как социально-психологическая категория.
9. Коммуникативная сторона общения, виды коммуникативных барьеров.
10. Интерактивная сторона общения, мотивы человеческих взаимодействий.
11. Перцептивная сторона общения, механизмы восприятия.
12. Коммуникативная культура, нравственные требования к общению.
13. Показатели культуры речи.
14. Виды делового общения в организациях.
15. Способы управления деловым общением.
16. .Информация как основной элемент коммуникативных систем.
17. Виды и состав информационных ресурсов.
18. Государственные информационные ресурсы.
19. Обеспечение информационной безопасности систем коммуникации.
20. Организационная культура и ее составляющие.
21. Типология корпоративной культуры
22. Инструменты коммуникационного менеджмента при формировании корпоративной культуры
23. Содержание деятельности по формированию отношений с прессой.
24. Состав и структура информационных материалов для прессы.
25. Особенности коммуникационного менеджмента при подборе и приеме кадров.
26. Понятие адаптации. Порядок адаптации новых сотрудников.
27. Общественное мнение, его понятие и структура.
28. Концепции и компоненты общественного мнения.
29. Типология и стадии развития общественного мнения.
30. Функции и каналы выражения общественного мнения.
31. Понятие корпоративного имиджа и репутации.

Автор: Ж.А. Авалян, старший преподаватель.

Рабочая программа учебной дисциплины

– Управление конфликтами

1. Цель курса: формирование у слушателей социально-психологической компетентности, позволяющей осуществлять бесконфликтное деловое общение и взаимодействие в организации.

2. **Задачи курса:**

–дать представление о путях и механизмах упреждения и конструктивного разрешения возникающих в результате профессионального и межличностного взаимодействия между людьми в организации,

–научить слушателей использовать технологий «конструирования» здорового социума, утверждения нормальных взаимоотношений его формальных и неформальных структур в своей профессиональной деятельности.

3. Дисциплина направлена на формирование **компетенции:**

–готов к разрешению конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

Это находит выражение в достижении **планируемых результатов обучения:**

слушатель **должен знать:**

–закономерности возникновения, развития и завершения конфликтов в организации,

–методы убеждения, аргументации своей позиции для работы в коллективе организации,

–принципы организации и координации бесконфликтного взаимодействия между людьми в организации;

слушатель **должен уметь:**

– применять методы диагностики и управления стрессами в организации;

– организовывать и эффективно осуществлять посредническую деятельность;

– применять методы и приемы управления и регуляции организационных конфликтов и трудовых споров;

слушатель **должен владеть:**

–навыками построения и развития эффективных бесконфликтных взаимодействий;

– навыками определения собственного стиля поведения в конфликтах;

– методами психологической защиты в общении с конфликтными людьми;

– навыками конструктивного перевода столкновения сторон конфликта в заинтересованное устранение его причин.

Управление конфликтами (36 часов)

Тема 1. Конфликты в организации и их особенности (10часов)

Определение понятия «конфликт». Общая теория конфликта. Функции конфликта. Конфликт в организации: сущность, особенности, причины возникновения. Структура конфликта. Формулы конфликтов. Позиции участников конфликта. Конфликтные ситуации и их особенности. Трудовые споры и способы их разрешения.

Необходимость разграничения организационных и межличностных конфликтов. Противоречивость существования организации: инструментальность и функциональность.

Тема 2. Механизмы и закономерности возникновения и развития конфликтов (10 часов)

Конфликт как социальный феномен. Конфликтогенные факторы в организации. Классификация конфликтов по значению для организации: конструктивные (созидательные) и деструктивные (разрушительные) конфликты. Полезность конструктивных конфликтов для организации. Условия, необходимые для признания конфликта начавшимся. Основные периоды в развитии конфликта: латентный, открытый, послеконфликтный. Возможность прекращения конфликта на начальной стадии. Эскалация конфликта. Типичные формы эскалации. Завершение конфликта и его варианты: угасание, устранение, урегулирование, разрешение конфликта. Условия для разрешения конфликта. Постконфликтная стадия. Особенности динамики различных видов конфликтов.

Диагностика и прогнозирование конфликтов. Понятие профилактики, урегулирования разрешения конфликтов в организации. Социально-психологическая деятельность профилактике конфликтов. Диагностика стрессов в организации.

Тема 3. Профилактика и разрешение конфликтов в организации(16 часов)

Технологии, методы и приёмы разрешения конфликтов. Профилактика конфликтов в организации.

Необходимые действия для предупреждения и разрешения конфликтов. Стадии управления конфликтом: прогнозирование, предупреждение (профилактика) или стимулирование, регулирование, разрешение. Прогнозирование конфликта как этап выявления его возможных причин и потенциального развития. Причины и факторы межличностных и групповых конфликтов. Возможности изменения конфликтной ситуации путём изменения одной из характеристик её элементов.

Использование коммуникативных, информационных, социально-психологических и организационных технологий при регулировании конфликта.

Педагогический и административный способы преодоления эмоциональных конфликтов. Убеждение и критика – одни из наиболее эффективных методов педагогического способа преодоления конфликтов. Главные принципы конструктивности критики.

Переговорный процесс как форма регулирования конфликта.

Руководитель как посредник в конфликте. Роль руководителя организации в профилактике конфликтов. Методы, используемые руководителем в регулировании и завершении конфликта.

Методические рекомендации, пособия и материальные условия реализации учебной программы

Методические рекомендации и пособия по реализации учебной программы доступны слушателям в библиотеке филиала.

Дисциплина «Управление конфликтами» реализуется на основе материально-технической базы Борисоглебского филиала ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет». Для проведения занятий по дисциплине филиал имеет все необходимые условия:

–аудитории и лаборатории, оборудованные современным компьютерным и мультимедийным оборудованием и имеющие доступ в сеть Интернет;

–доступ к электронным образовательным и иным информационным ресурсам филиала, к национальным и международным информационным ресурсам.

Контрольные задания

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса в форме в форме опроса слушателей и по результатам выполнения самостоятельных работ. В качестве оценочных средств контроля знаний применяются контрольные вопросы, решение ситуационных задач.

Организация самостоятельной работы слушателей (СРС)

Номер темы	Виды СРС	Всего часов
1,2,3	Подготовка реферата	12
3	Решение ситуационных задач	8
Итого часов:		**26**

Тематика рефератов

1. Основные фазы конфликта.
2. Специфика применения основных способов сбора информации в конфликтологии.
3. Принципы посредничества в разрешении конфликтов.
4. Этнические, расовые и религиозные конфликты.
5. Объективное и субъективное в конфликте.
6. Причины межличностных конфликтов.
7. Классификация межличностных конфликтов.
8. Управление межличностными и групповыми конфликтами.
9. Конфликты в организациях: источники, профилактика, управление и разрешение.
10. Конфликты в больших группах.
11. Технологии разрешения конфликтов.
12. Переговоры в конфликтных ситуациях.

Примеры ситуационных задач

Ситуация 1

Научный сотрудник И. поссорился с директором. Многое при этом было непонятно: прежде И. всегда был дисциплинированным, никогда ни с кем не ссорился. А тут вдруг стал агрессивным, накричал на директора, заявив при этом, что «никогда не сможет его уважать». Казалось бы, на лицо конфликт сотрудника с директором. Но незадолго до этого директор стремился убедить сотрудника, будто его

рацпредложение «нецелесообразно и никому не нужно». Сотрудник рацпредложение забрал, а директор использовал его идею и подал как свою. Предложение было принято и внедрено. И. об этом никому не рассказал, но некоторые сотрудники, присутствовавшие при разговоре, знали суть конфликта и не делали из этого тайны. Более того, они поддержали И. и выразили явное недоверие к действиям директора. В порыве гнева И. сказал, что ему не столько жаль рацпредложения, сколько директора, который смог пойти на обман.

Ситуация 2

Александр Васильевич, проработав около года в должности менеджера по продажам, был назначен на должность руководителя отдела сбыта. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения. Александр Васильевич имел хорошее базовое образование, был коммуникабельным энергичным, исполнительным. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности.

Однако первый рабочий день Александра Васильевича в качестве руководителя не удался. В целом коллектив отдела встретил его доброжелательно. Но одна из опытных сотрудниц, Валентина Ильинична демонстративно отказалась признать его в качестве нового руководителя Дело в том, что она сама хотела за-

нять эту должность. Поэтому в ответ на просьбу Александра Васильевича, которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц Валентина Ильинична заявила следующее: «Я работаю в отделе 6 лет. И ваш предшественник никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. Недоверие ко мне как к специалисту с Вашей стороны меня оскорбляет». Александр Васильевич отклонил заявление Валентины Ильиничны и настоял на своей просьбе о предоставлении ему отчета за минувший месяц.

Ситуация 3

Ценным свойством руководителя является не только чувство ответственности, но и умение правильно распределять обязанности среди подчиненных. Начальником отдела назначили В., много лет проработавшую рядовой сотрудницей. Администрация и сами члены отдела готовы были на первых порах ей помочь. Однако оказалось, что В. сама выбрала свою позицию: перестала не только контактировать с подчиненными по личным вопросам, но и доверять тем, с кем дружила и кого знала на протяжении долгих лет; брала на себя чуть ли не всю работу отдела, не доверяя подчиненным даже переписку. Это создало для нее дополнительные трудности. Старательно соблюдала дистанцию в отношениях: ни с кем не советовалась. В результате в отделе возник конфликт.

Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета

Вопросы к зачету

1. Конфликт в организации: сущность, особенности, причины возникновения.
2. Структура конфликта. Формулы конфликтов. Позиции участников конфликта.
3. Конфликтные ситуации и их особенности.
4. Трудовые споры и способы их разрешения.
5. Конфликтогенные факторы в организации.
6. Классификация конфликтов по значению для организации: конструктивные (созидательные) и деструктивные (разрушительные) конфликты.
7. Основные периоды в развитии конфликта
8. Завершение конфликта и его варианты: угасание, устранение, урегулирование, разрешение конфликта.
9. Условия для разрешения конфликта. Постконфликтная стадия.
10. Особенности динамики различных видов конфликтов.
11. Диагностика и прогнозирование конфликтов.
12. Понятие профилактики, урегулирования разрешения конфликтов в организации.
13. Диагностика стрессов в организации.
14. Технологии, методы и приёмы разрешения конфликтов. Профилактика конфликтов в организации.
15. Стадии управления конфликтом: прогнозирование, предупреждение (профилактика) или стимулирование, регулирование, разрешение.
16. Прогнозирование конфликта как этап выявления его возможных причин и потенциального развития.
17. Причины и факторы межличностных и групповых конфликтов. Возможности изменения конфликтной ситуации путём изменения одной из характеристик её элементов.
18. Использование коммуникативных, информационных, социально-психологических и организационных технологий при регулировании конфликта.

19. Педагогический и административный способы преодоления эмоциональных конфликтов. Убеждение и критика – одни из наиболее эффективных методов педагогического способа преодоления конфликтов. Главные принципы конструктивности критики.

20. Переговорный процесс как форма регулирования конфликта.

21. Руководитель организации как посредник в конфликте.

22. Методы, используемые руководителем в регулировании и завершении конфликта.

Литература

Основная литература

1. Богданов Е.Н. Психология личности в конфликте: учебное пособие / Е.Н. Богданов, В.Г. Зазыкин; Калужский государственный педагогический университет имени К.Э. Циолковского. – СПб.: Питер, 2009. – 224 с.

2. Волков Б. С. Конфликтология: учебное пособие для вузов / Б.С. Волков, Н. В. Волкова. – М.: Альма Матер, 2010. – 412с.

Дополнительная литература

1. Бернс Д.Д. Ругаться нельзя мириться. Как научиться разруливать и предотвращать конфликты / Д.Д. Бернс. – М.: Эксмо, 2010. – 174с.

2. Егидес А.П. Лабиринты общения, или как ладить с людьми / А.П. Егидес. – М.: АСТ – пресс книга, 2009. – 363 с.

3. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / С. М. Емельянов. – СПб.: Питер, 2003. – 378 с.

4. Иванова Е.Н. Конфликтологическое консультирование / Е.Н. Иванова. – СПб., 2009. –121 с.

5. Левин К. Разрешение социального конфликта / К. Левин. – СПб.: Речь, 2000. – 408 с.

6. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта: Описание и анализ конфликта. Модели разрешения конфликта. Технологии переговорного процесса. Тренировка переговоров: Учебное пособие для студентов вузов / Б. И. Хасан. – СПб.: Питер, 2003. – 250 с.

Автор: Винокурова О.В., доцент кафедры психолого-педагогического и социального образования, кандидат психологических наук, доцент.

Рабочая программа учебной дисциплины
Основы менеджмента

1. **Цель курса:** формирование профессиональной компетентности обучающихся, необходимой для разработки и принятия управленческих решений и методов эффективного управления организацией в условиях рыночной экономики.

2. **Задачи курса:**

–освоение общетеоретических положений управления социально-экономическимисистемами;

–изучение содержания управленческой деятельности и основных концепций менеджмента;

–овладение умениями и навыками практического решения управленческих проблем.

3. Дисциплина направлена на формирование **компетенции:** способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Это находит выражение в достижении **планируемых результатов обучения**:

слушатель должен **знать:**

–роли, функции и задачи менеджера в современной организации;

–принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования;

–типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;

–основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;

–типы организационной культуры и методы ее формирования;

–основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений;

слушатель должен **уметь:**

–ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;

–анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;

–анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;

–организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;

–анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;

–диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию;

–разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;

слушатель должен **владеть:**

–методами реализации основных управленческих функций (планирование, принятие решений, организация, мотивирование и контроль);

–современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;

Основы менеджмента (72часа)

Тема 1 Методологические основы менеджмента: законы, принципы и функции управления (8часов)

Закономерности управленческой деятельности: единство системы управления производством; пропорциональность производства и управления; централи-

зация и децентрализация управления; соотносительность и адекватность управляющей и управляемой системы. Познание закономерностей управления на основе теоретического анализа и практического опыта. Принципы управления производством, принципы системности. Системный подход в управлении. Понятие системы управления. Интерпретация свойств и принципов системного подхода в отношении социально-экономических систем. Функции управления. Современные тренды, определяющие изменения концепции менеджмента. Основные функции и принципы менеджмента.

Тема 2. Качества менеджера и его роль в организации (8часов)

Сущность понятия «менеджер». Основные требования, предъявляемые к менеджеру организации. Представления о роли (ролях) менеджера в организации и основанных на этих ролях типах поведения (Г. Минцберг).

Уровни менеджмента в организации: высший, средний, низший.

Тема 3. Прогнозирование и планирование в системе менеджмента (8часов)

Сущность и виды прогнозирования. Основные методы прогнозирования.

Понятие цели и ее роль в менеджменте. Виды целей. Формирование и ранжирование целей. Принципы постановки и использования целей. Методы постановки целей. Сущность, особенности и типы внутрифирменного планирования. Задачи и принципы планирования в организации. Необходимость планирования в социально-экономической организации. Пределы и горизонт планирования. Временная ориентация идей планирования. Объекты планирования. Процесс планирования в организации. Система планов в организации.

Понятие и процесс стратегического планирования. Инструменты стратегического планирования. Оперативное планирование: содержание и задачи. Виды оперативного планирования. Методы оперативного планирования.

Тема 4. Организация как функция менеджмента (8часов)

Понятие и особенности организа ции как функции менеджмента. Структура управления организацией и ее элементы. Сущность построения организационной структуры.

Понятие и виды организационных полномочий. Централизация и децентрализация полномочий: преимущества и недостатки. Делегирование полномочий: преимущества и недостатки. Проблемы делегирования полномочий.

Разделение труда и специализация. Департаментализация и кооперация. Масштаб управляемости и контроля. Иерархия организации. Распределение прав и ответственности. Дифференциация и интеграция.

Традиционные (механистические или бюрократические) типы организационных структур: сущность, особенности и области применения. Современные (адап тивные или органические) типы организационных структур: сущность, особенности и области применения. Типология организационных структур по взаимодействию с человеком.

Тема 5. Мотивация деятельности в менеджменте (8часов)

Сущность и принципы функции мотивации. Виды и методы мотивации. Взгляды на роль человека в деятельности организации (тео рии Д. Мак Грегора, традиционный подход, подход с позиций человеческих отношений, человеческих ресурсов).

Процесс мотивации. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория ERG К. Альдерфера. Достоинства и недостатки содержательных теорий, их применимость в практике менеджмента. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, расширенная модель ожидания Л. Портера и Э. Лоулера. Достоинства и недостатки процессуальных теорий, их применимость в

практике менеджмента.

Тема 6. Координация и контроль в системе менеджмента (8часов)

Цель и формы координации как функции менеджмента. Понятие контроля и причины, обуславливающие его необходимость. Виды управленческого контроля. Факторы, определяющие выбор в организации видов контроля, их объемов и сочетаний. Фазы процесса управленческого контроля.

Понятие, принципы и критерии эффективного контроля. Рекомендации по организации эффективного контроля.

Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента (8часов)

Сущность информационного обеспечения, его роль в управлении. Основные функции внутрифирменной системы информации и основные требования к ней. Понятие и сущность коммуникаций в менеджменте. Система коммуникаций в организации.

Коммуникационные каналы, их емкость. Базовые элементы и основные этапы процесса коммуникаций. Построение и виды коммуникационной сети. Параметры изменения межличностной коммуникации. Типы коммуникационных стилей. Организационные коммуникации.

Барьеры при коммуникациях и способы их преодоления (Р. Дафт).

Тема 8. Основы принятия управленческих решений (8 часов)

Понятие и природа управленческих решений. Классификация решений. Требования к качеству управленческих решений. Процесс принятия решения и его структура. Содержание этапов, влияющие на процесс принятия решений. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решений. Управленческие решения и ответственность. Оценка эффективности решений. Процесс принятия решения и его структура. Содержание этапов, влияющие на процесс принятия решений.

Тема 9. Организационные структуры управления. Формы организации системы менеджмента (8 часов)

Типы организаций по взаимодействию с внешней средой: механический и организационный типы. Типы организаций по взаимодействию подразделений: традиционная, дивизиональная, матричная. Типы организаций по взаимодействию с человеком: корпоративная, индивидуальная. Организация, ориентированная на рынок. Организация и координация деятельности сотрудников.

Мотивация персонала как функция менеджмента. Технология принятия управленческих решений. Эффективное делегирование полномочий. Управление коммуникациями. Контроль как функция менеджмента. Управление качеством.

Методические рекомендации, пособия и материальные условия реализации учебной программы

Методические рекомендации и пособия по реализации учебной программы доступны слушателям в библиотеке филиала.

Дисциплина «Основы менеджмента» реализуется на основе материально-технической базы Борисоглебского филиала ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет». Для проведения занятий по дисциплине филиал имеет все необходимые условия:

– аудитории и лаборатории, оборудованные современным компьютерным и мультимедийным оборудованием и имеющие доступ в сеть Интернет;

– доступ к электронным образовательным и иным информационным ресурсам филиала, к национальным и международным информационным ресурсам.

Контрольные задания

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса в форме опроса слушателей и по результатам выполнения самостоятельной работы в форме практических заданий, выполнения рефератов, тестирования. В качестве оценочных средств контроля знаний применяются контрольные вопросы.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета

Организация самостоятельной работы слушателей (СРС)

Номер темы	Виды СРС	Всего часов
2-7	Выполнение практических заданий	10
1-7	Подготовка реферата	26
1-9	Подготовка к тестированию	
Итого часов:		**52**

Практические задания

1. Раскройте общие и различные стороны управления организациями с разными формамисобственности.

2. Сопоставьте труд управленца и рабочего, покажите общие моменты и различия.

3. Сформулируйте миссию и цели функционирования известной вам организации. Постройте дерево целей. Изучите внешние условия выбранной организации: потребности продукта или услуги, потенциальных потребителей, конкурентов, работающих в зоне хозяйствования, их сильные и слабые стороны.

4. Постройте схему управления известной вам организации и проведите её оценку:

- выделите уровни подчиненности;
- определите соответствие структуры целям организации.

5. Исследуйте факторы мотивации, используемые руководством знакомой вам организациидля повышения эффективности работы организации.

6. Составьте полный список решений по контролю и регулированию, исходя из того, что эти функции реализуются системно, т.е. контролю подвергаются ресурсы, процессы и результаты.

7. Определите стиль руководства, используемый в знакомой вам организации.

Темы рефератов

1. Основные закономерности и принципы менеджмента.
2. Основные положения концепции классической школы в управлении и их значение насовременном этапе.
3. Основные предпосылки становления школы науки управления.
4. Характеристика основных методологических подходов школы науки управления.
5. Использование основных положений школы науки управления на современных предприятиях.
6. Американская модель менеджмента.
7. Сущность японской модели менеджмента.
8. Западноевропейская модель менеджмента. Особенности ее развития на современномэтапе.
9. Организационные структуры управления и тенденции их развития.
10. Организация будущего, ее основные черты и организационные структуры.

11. Природа и классификация функций менеджмента, их содержание.
12. Планирование как функция менеджмента, его значение в процессе управления в современных условиях.
13. Мотивация как функция управления.
14. Контроль как функция управления.

Вопросы к тестированию

1. Возникновение практики управления было связано с	а) появлением общения; б) возникновением письменности; в) возникновением производства; г) разделением и кооперацией труда.
2. Менеджмент – это	а) главный принцип управления; б) теория и практика управления; в) исключительно теория управления; г) исключительно практика управления.
3. Источником управленческого воздействия является	а) объект менеджмента; б) субъект менеджмента; в) система управления; г) менеджмент.
4. Часть социально-экономической системы, на которую направлено управленческое воздействие, называется	а) объектом менеджмента; б) субъектом менеджмента; в) системой управления; г) менеджментом.
5. Система управления включает	а) принципы, методы и функции управления; б) совокупность органов управления; в) субъект, объект управления и связи между ними;) совокупность объектов управления.
6. Особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели – это	а) управление; б) менеджмент; в) функция менеджмента; г) метод менеджмента.
7. Понятие «менеджмент» преимущественно используется	а) для обозначения управления в некоммерческих организациях; б) для обозначения управления хозяйственной деятельностью в) для обозначения управления в организациях любого типа; г) для обозначения управления в сельскохозяйственных предприятиях
8. Как соотносятся между собой понятия «управление» и «менеджмент»	а) понятие «менеджмент» шире, чем понятие «управление»; б) понятие «управление» шире, чем понятие «менеджмент»; в) эти понятия являются синонимами; г) эти понятия не имеют ничего общего.
9. Менеджмент стал самостоятельным видом деятельности вследствии	а) промышленной революции; б) отделения управления от производства и капитала; в) роста масштабов производства; г) изобретения паровой машины.

10. Объектом управления в менеджменте является	а) общество; б) персонал; в) государство; г) организация.
11. Под субъектом менеджмента понимается	а) совокупность подразделений организации; б) направление бизнеса; в) управляющая подсистема; г) управляемая подсистема.
12.Английский термин «менеджмент» происходит от латинского «manus», которое на русском языке означает	а) деньги; б) воин; в) рука г) купец.
13. Субъект менеджмента воздействует на объект для:	а) обеспечения занятости; б) определения целей; в) достижения определенных целей; г) организации разделения труда.
14. Условиями эффективного взаимодействиясубъекта и объекта управления являются	а) соответствие субъекта и объекта друг другу; б) обладание субъекта и объекта самостоятельностью; в) участие субъектов управления в непрерывном целевом развитии человеческого капитала на предприятии; г) обязательность выступления в качестве субъекта управления собственника предприятия.
15 В теории менеджмента основными факто рами внешней среды косвенного воздействия являются	а) общая экономическая ситуация в стране; б) деятельность организаций-поставщиков; в) социально-политическая ситуация в мире г)поведение потребителей.
16. В теории менеджмента к факторам внешней среды прямого воздействия на организацию относятся	а) персонал организации; б) поставщики; в) цели и структура организации; г) потребители.
17. Установите соответствие периода жизненного цикла организации составу выполняемых работ в каждом периоде а) Технико-экономическое обоснование б) Создание в) Окупаемость г) Максимизация эффекта	а) реализация активов организации для создания новой организации; б) работы по технико-экономическому обоснованиюцели создания; в) наращивание объемов работ, обеспечивающих окупаемость средств, вложенных в создание и освоение организации; г) формирование организации, разработка технологии производства; д) наращивание производственных мощностей, обеспечивающих максимальный эксплуатационный эффект.
18.Термин «менеджер» нельзя употреблятьприменительно к	а) руководителю организации в целом или ее под разделения; б) организатору конкурентных видов работ; в рамках отдельных подразделений или групп; в) руководителю, администратору любого

	уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами; г) предпринимателю индивидуального предприятия, где нет подчиненных.
19. Согласно теории менеджмента … эффективность определяется деловыми качествами менеджеров, а также тем, насколько рационально используется их потенциал.	а) многофункциональная; б) системная; в) экономическая; г) операционная.
20. Установите соответствие между наименованием роли менеджера в организации и ее характеристикой a. Роль лидера b. Рольсвязующегозвена c. Роль приемника информации	а) обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации; б) передает информацию для внешних контактов организации по проблемам данной отрасли, относительно планов и политики действий, а также результатов работы организации; в) отвечает за мотивацию подчиненных и набор, подготовку кадров и сопутствующие этим задачам вопросы; г) постоянно собирает разнообразные сведения специализированного для своей работы характера, поступающие как из внешней среды, так и изнутри организации.
21. Установите соответствие между наименованием роли менеджера в организации и ее характеристикой 1. Предприниматель 2. Устранитель нарушений 3. Ведущий переговоры	а) отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью серьезных изменений вследствие нарушений выполнения стратегических и текущих программ действий; б) изыскивает возможности улучшения, совершенствования деятельности как внутри самой организации, так и за ее пределами и контролирует разработку определенных проектов; в) отвечает за мотивацию подчиненных и набор, подготовку кадров и сопутствующие этим задачам вопросы; г) отвечает за представительство организации на всех значимых переговорах.
22. Руководитель, выполняя обязанности в процессе общения, связывает одну группу людей с другой и упрощает диалог между ни-ми, исполняя роль	а) координатора; б) информатора; в) исполнителя; г) контролера.
23. Смирнов является коммерческим директором фирмы N. Он координирует работу отделов своего направления, участвует в раз работке общей стратегии развития фирмы. Следовательно, Смирнова можно отнести к	а) руководителям среднего звена; б) руководителям высшего звена; в) цеховому менеджменту; г) представителям профессионального союза.
24. Устанавливая контакт между сотрудником своего отдела и пред-	а) приемника информации; б) главного руководителя;

ставителем заказчика, менеджер выполняет роль	в) связующего звена; г) лидера.
25. Начальник отдела логистики Иванов выступает с проектом усовершенствования работы склада. В данной ситуации этот менеджер играет роль	а) предпринимателя; б) представителя; в) ведущего переговоры; г) приемника информации.
26. Выступая с докладом о работе организации на совещании в отраслевом министерстве, менеджер играет роль	а) лидера; б) приемника информации; в) представителя; г) устранителя нарушений.
27 Информационная роль менеджера, согласно которой он передает информацию для внешних контактов относительно планов, политики действий, результатов работы организации, называется	а) «распространитель информации» ; б) «связующее звено» ; в) «распределитель ресурсов» ; г) «представитель».
28. Под динамизмом квалификации менеджера понимается	а) умение работать в условиях культурных различий; б) быстрое устаревание знаний и навыков; в) высокий общий образовательный уровень руководителя; г) многообразие ролей, которые он должен выполнять.
29. Информационная роль менеджера, согласно которой он передает информацию, полученную из внешних источников или от других людей, членам организации, называется	а) «представитель» ; б) «распространитель информации»; в) «устраняющий помехи»; г) «связующее звено».
30. Общие направления функционирования и развития организации и ее крупных подразделений, стратегию развития организации определяют	а) работники организации; б) менеджеры среднего уровня; в) менеджеры высшего уровня; г) менеджеры низового уровня.
31. За выполнение производственных заданий и использование ресурсов в организации отвечают	а) менеджеры среднего уровня; б) вспомогательные рабочие; в) менеджеры низового уровня; г) основные рабочие.
32. Координируют и контролируют работу руководителей низового уровня в организации, преимущественно решают тактические задачи, но могут принимать участие и в разработке стратегических проблем	а) функциональные специалисты; б) менеджеры низового уровня; в) менеджеры среднего уровня; г) менеджеры высшего уровня.
33. Методы менеджмента представляют собой способы	а) использования ресурсов организации; б) создания организаций и управления ими;. в) применения знаний в области управления; г) воздействия субъекта менеджмента на объект для достижения поставленных целей.
34. Методы, направленные на кон-	а) экономический;

кретную личность рабочего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны – это	б) психологический; в) административный; г) социальный.
35. Материальное стимулирование в форме заработной платы, премий, а также санкций за несоответствующее качество или производительность труда относится к … методамуправления	а) психологическим; б) организационным; в) социальным; г) экономическим.
36. Принципы менеджмента делятся на двегруппы	а) главные и второстепенные; б) основные и вспомогательные; в) основные и дополнительные; г) общие и частные.
37. Под принципами менеджмента понимаются	а) дробление основных функций управления; б) оптимизация времени выполнения работ; в) правила, нормы, предписания к действию; г) получение дополнительных конкурентных преимуществ на рынке.
38. Эффективность менеджмента как результативность управленческой деятельности не может характеризоваться	а) постоянным контактом с потребителем; б) ориентацией на человека как главного источникаповышения эффективности производства; в) только количественными показателями; г) наличием высококвалифицированного штата сотрудников.
39 Процесс определения эффективности управления организацией должен начинаться с процедуры	а) выбора оптимального варианта управленческихдействий; б) определения ответственных на участках работ; в) выбора критерия и показателей оценки эффективности; г) определения всех затрат на реализацию управленческого решения.
40. Формами проявления социально- психологических методов управления являются	а) опрос ; б) беседа; в) совет; г) консультация.

Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета

Вопросы к зачету

1. Определение понятия «менеджмент». Соотношение понятий «управление» и «менеджмент».
2. Подходы к определению сущности менеджмента. Цели, задачи и основные категории менеджмента.
3. Современные подходы в менеджменте (процессный, системный, ситуационный).
4. Сущность понятия «менеджер». Основные требования, предъявляемые к менеджеру.
5. Управленческие роли менеджера и типы его поведения.

6. Сущность и классификация принципов менеджмента.
7. Методы менеджмента: сущность и подходы к классификации.
8. Общее понятие эффективности менеджмента, классификация методов и показателей эффективности менеджмента.
9. Прогнозирование: сущность, виды и методы.
10. Понятие цели и ее роль в менеджменте. Виды целей в менеджменте. Формирование и ранжирование целей.
11. Понятие и принципы планирования.
12. Процесс разработки планов.
13. Сущность, процесс и инструменты стратегического планирования.
14. Оперативное планирование: содержание и задачи. Виды и методы оперативного планирования.
15. Структура управления организацией и ее элементы.
16. Сущность построения организационной структуры.
17. Понятие и виды организационных полномочий. Централизация и децентрализация полномочий.Делегирование полномочий.
18. Факторы выбора организационной структуры управления.
19. Механистические организационные структуры управления: преимущества и недостатки.
20. Органические организационные структуры управления: преимущества и недостатки.
21. Типы организаций
22. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.
23. Организация и координация деятельности сотрудников.
24. Сущность мотивации как функции менеджмента. Виды мотивации.
25. Технология принятия управленческих решений.
26. Эффективное делегирование полномочий.
27. Управление коммуникациями.
28. Контроль как функция менеджмента. Управление качеством.
29. Сущность информационного обеспечения, его роль в управлении.

Литература

Основная литература

1 Горфинкель, В.Я. Коммуникации и корпоративное управление : учебное пособие /В.Я. Горфинкель, В.С. Торопцов, В.А. Швандар. –М. :Юнити-Дана, 2015 - 129 с. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119552 (дата обращения 02.03.2022)

2 Марусева, И.В. Коммуникационный менеджмент в вопросах и ответах: (подготовка к экзамену) : учебное пособие для вузов / И.В. Марусева. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. - 214 с. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=256547 дата обращения 02.03.2022)

Дополнительная литература

1. Голубкова Е.Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации: учебник и практикум для академического бакалавриата 4-е изд. перераб. и доп.-М.: Юрайт,2015.-344с.

2. Шарков Ф.И., Бузин В.Н. Интегрированные коммуникации: массовыекоммуникации и медиапланирование. – М. : Дашков и К°, 2015 – 488 с.

Информационные электронно-образовательные ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online» – http://biblioclub.ru/.
2. Научная электронная библиотека – http://www.scholar.ru/.

3. Сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом» – URL: http://www.mevriz.ru/.
4. Сайт журнала «Новый менеджмент – URL: : http://www.new-management.info/.

Автор: Ж.А. Авалян, старший преподаватель.

Рабочая программа учебной дисциплины
Теория организации

1. **Цель курса:** формирование профессиональной компетентности обучающихся, позволяющей проектировать организацию из отдельных элементов и умение раскладывать существующую организацию на совокупность составных частей.

2. **Задачи курса:**

– участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);

– планирование деятельности организации и подразделений;

– формирование организационной и управленческой структуры организаций;

– разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);

– сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;

– подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности.

3. Дисциплина направлена на формирование **компетенции:** готов анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

Это находит выражение в достижении **планируемых результатов обучения**:

слушатель должен **знать:**

– закономерности функционирования организации;
– принципы формирования профессиональных компетенций менеджера;
– роли, функции и задачи в современной организации.
– основные бизнес- процессы организации;

слушатель должен **уметь:**

– анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по её оптимизации;

– диагностировать соответствие организации принципам развития и закономерностям функционирования; анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;

- выбрать организационно-правовую форму, наиболее соответствующую целям, задачам организации;

- диагностировать соответствие организации принципам развития.

слушатель должен **владеть:**

– методами формирования организационной культуры;
– методами проектирования организационных структур;
– методами реализации основных управленческих функций;
– информацией, необходимой для создания организации в запланированной организационно-правовой форме.

Теория организации (36 часов)

Тема 1. Понятие и сущность организации (6 часов)

Понятие «социальная организация». Многогранность термина «организация»: искусственное объединение людей, вид деятельности, упорядочение действия. Организация как объект (явление), как процесс управления и как действие.

Определение социальной организации как объединения людей, созданного для достижения определенных целей. Причины создания организаций. Проблемы мотивации при создании организаций. Мотивы, побуждающие людей объединяться в организации. Организация, как наиболее эффективное средство взаимодействия социальных групп. Определение типа мотивации личности. Система мероприятий социального, психологического и экономического характера, способствующих мотивации персонала. Организация как управляемая система. Признаки системы: единство главной цели, целостность и взаимосвязь элементов структуры, относительная самостоятельность элементов, четко выраженное управление. Схема функционирования системы. Внешняя и внутренняя среды организации. Организация и государственная система. Организация как самостоятельная система и как часть более общей организационной системы. Законодательное и нормативно-ориентирующее регулирование предпринимательских отношений. Статус деловой организации. Формы коммерческих организаций: Малое и среднее предпринимательство. Виды и типы хозяйственных организаций. Классификация организаций по функциональному и целевому назначению. Основные типы деловых организаций. Категории организаций: правительственные и неправительственные, коммерческие и некоммерческие, бюджетные и внебюджетные, общественные и хозяйственные, формальные и неформальные. Деловые, общественные и ассоциативные организации. Роль коммерческой идеи в деятельности хозяйственных организаций. Внешняя среда и ее влияние на выбор цели деятельности хозяйственной организации. Ориентация на потребителя.

Тема 2. Организации и управление(6часов)

Система управления организацией. Процесс управления организацией. Управляющая и управляемая части организации, схема их взаимодействия. Входы и выходы управляющей и управляемой частей. Задачи управления организацией по Г. Файолю. Задачи управления современной организацией. Проблемы управления современной организацией. Основные задачи звена управления в условиях рыночной экономики. Система управленческих функций. Социально-психологическое управление. Принципы побуждения персонала к производительному труду. Роль профессиональной подготовки. Принципы самоуправления. Структурирование управления организационными системами. Определение порядка взаимодействия элементов организационной системы (ОС). Иерархия - основной принцип построения ОС. Иерархия властных полномочий, иерархия функций, иерархия функциональных обязанностей. Теория бюрократии М. Вебера. Типы структур управления ОС: линейная, линейно-функциональная, штабная, матричная, программно-целевая, продуктовая, проектная, функционально-объектная, дивизиональная. Преимущества и недостатки иерархических структур управления. Гибкие структуры управления. Достижения информатики и современные тенденции в развитии методов управления

Тема 3**. Принципы действия статических и динамических организаций (4 часа)**

Статика и динамика организационных систем. Выявление закономерностей поведения организационной системы при различных возмущающих воздействиях со стороны внешней и внутренней среды. Статика - уравновешенное состояние организационной системы вне зависимости от изменений, происходящих во внешней среде. Динамика - развитие организационных систем и поступательное движение под влиянием приложенных к ним воздействий. Сравнительный анализ принципов действия статической и динамической организации. Основные признаки статических и динамических организаций. Противоречивый характер принципов действия статической организации. Опасность стагнации. Особенности структур управления динамических организаций. Адаптационные возможности динамиче-

ской организации. Способность к быстрой реакции на изменения внешней среды - основа выживаемости организации.

Тема 4. Принципы рационализации (4часа)

Рационализация как усовершенствование, улучшение, осуществление наиболее целесообразной и разумной организации управленческого труда. Формулировка принципов рационализации Ф.Тейлором, Г. Эмерсоном, Ф. Гилбертом, Г. Фордом. Основные направления рационализации. Усовершенствование научной организации труда, результатов труда, средств труда и технологических процессов. Влияние новаций на общественное и экономическое развитие. Формирование нового информационного пространства. Рационализирующее воздействие новых информационных технологий и среды электронной коммерции

Тема 5. Проектирование организационных систем (6часов)

Формирование организационных структур. Научно-обоснованное формирование организационных структур управления. Основные этапы процесса проектирования. Последовательность перехода от цели организации к организационной структуре управления.

Влияние внешней среды на прогноз развития организации. Разработка гипотезы. Выбор стратегии. Процедуры моделирования. Экономический анализ возможных вариантов развития. Анализ альтернативных вариантов организационной структуры. Оптимизация решения. Алгоритм проектирования организационной системы. Проектирование и методы корректировки. Поэтапное проектирование организационной системы. Организационное планирование. Последовательное приближение рациональной структуры управления к ее эталонной модели.

Сложность автоматизированного проектирования организационных систем. Обоснование необходимости корректировки системы управления. Диагностическое обследование. Организационные преобразования. Методы корректировки организационных структур. Оперативная коррекция системы управления деловой организацией. Частичные и радикальные изменения в структуре организации. Практическая реализация метода оценки эффективности сформированной организационной системы. Базовый набор моделей. Усредненные оценки показателей эффективности. Обобщенный показатель качества. Экспертные системы. Проблема окупаемости затрат на корректировку существующей структуры или разработку нового проекта

Тема 6. Субъекты и объекты организационной деятельности (4часа)

Относительность понятий «субъект» и «объект» организационной деятельности. Обобщенный и коллективный субъект организационной деятельности. Распределение ролей в организации. Процесс самоорганизации. Права и обязанности членов коллектива. Уровни управления. Взаимосвязь функций и подфункций управления. Проблема лидерства. Формальное и неформальное лидерство. Требования, предъявляемые к менеджеру.

Тема 7. Организационная культура (6 часов)

Культура как сложившаяся в процессе развития общественных отношений система материальных и духовных ценностей. Организационная культура и ее зависимость от целей деятельности организации. Влияние среды существования организации на её организационную культуру. Внешняя и внутренняя составляющая организационной культуры. Роль административно-управленческого аппарата в формировании организационную культуру Использование системы мотивации. Статика и динамика культуры в организационных отношениях. Взаимосвязь профессионализма персонала и организационной культуры. Типы Целенаправленное формирование имиджа и фирменного стиля организации. Новые информационные технологии и их влияние на организационную культуру. Способы контроля состояния ОК.

Методические рекомендации, пособия и материальные условия реализации учебной программы

Методические рекомендации и пособия по реализации учебной программы доступны слушателям в библиотеке филиала.

Дисциплина «Теория организации» реализуется на основе материально-технической базы Борисоглебского филиала ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет». Для проведения занятий по дисциплине филиал имеет все необходимые условия:

–аудитории и лаборатории, оборудованные современным компьютерным и мультимедийным оборудованием и имеющие доступ в сеть Интернет;

–доступ к электронным образовательным и иным информационным ресурсам филиала, к национальным и международным информационным ресурсам.

Контрольные задания

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса в форме опроса слушателей и по результатам выполнения самостоятельной работы в форме практических заданий, выполнения рефератов, подготовки и защиты презентацийи т.д. В качестве оценочных средств контроля знаний применяются контрольные вопросы.

1. .

Организация самостоятельной работы слушателей (СРС)

Номер темы	Виды СРС	Всего часов
2-7	Выполнение практических заданий	10
1-7	Подготовка реферата	26
Итого часов:		**36**

Практические задания

1. На примере любой социально-экономической системы рассмотрите процессы системной интеграции и дифференциации, приведите несколько примеров. Определите тип наблюдаемых интеграционных преобразований.

2. На примере конкретной организации любой сферы деятельности рассмотрите практическое применение системного подхода.

а) Представьте социально-экономический объект в виде системы как совокупности составляющих ее подсистем (Iуровень). Далее в каждой подсистеме выделите элементы (II уровень), образующие данные подсистемы. Укажитесвязи между элементами на каждом из рассматриваемых уровнях.

б) Дайте характеристику объекта как системе с точки зрения поведения, сложности, отношения к внешней среде,структурной неоднородности, взаимосвязанности компонентов.

3. Определите и опишите связь между законом самосохранения и понятием адаптации организации. Раскройте практическое значение закона самосохранения организации. Вскрыть связь между понятием жизненного цикла организации и действием закона самосолхранения

4. Приведите пример организационной структуры и покажите на нем горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда. Приведите условную схему организационной структуры и покажите на ней прохождение информации при принятии управленческих решений в организации с централизованным и децентрализованным управлением

Темы рефератов

1. Особенности работы организаций в современных условиях России.
2. Организация и государственная система
3. Основные подсистемы в организациях торговли и общественного питания
4. Перспективные тенденции развития организаций
5. Задачи управления организацией по Г. Файолю.
6. Теория бюрократии М. Вебера.
7. Особенности специфических законов организации.
8. Информационные потоки деловой организации.
9. Закон синергии.
10. Значение харизмы в организационной деятельности
11. Основные направления рационализации организационной деятельности.
12. Усовершенствование научной организации труда, результатов труда, средств труда и технологических процессов.
13. Рационализирующее воздействие новых информационных технологий и среды электронной коммерции.
14. Основные этапы процесса проектирования.
15. Анализ альтернативных вариантов организационной структуры.
16. Реорганизации организационных структур в государственном масштабе
17. Роль личности в организации.
18. Роль организационной культуры в развитии рыночной экономики России.
19. Целенаправленное формирование имиджа и фирменного стиля организации.
20. Влияние новых информационных технологий на организационную культуру организации.

Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета

Вопросы к зачету

1. Причины создания организаций.
2. Виды и типы хозяйственных организаций.
3. Организация как объект (явление), как процесс управления и как действие. Причины создания организаций.
4. Мотивы, побуждающие людей объединяться в организации и система мероприятий социального, психологического и экономического характера, способствующих мотивации персонала.
5. Организация как управляемая система.
6. Организация и государственная система.
7. Виды и типы хозяйственных организаций и их классификация.
8. Деловые, общественные и ассоциативные организации.
9. Система управления организацией. Процесс управления организацией.
10. Задачи управления современной организацией.
11. Алгоритм проектирования организационной системы.
12. Рационализация как усовершенствование, улучшение, осуществление наиболее целесообразной и разумной организации управленческого труда.
13. Основные этапы процесса проектирования.
14. Формальное и неформальное лидерство.
15. Требования, предъявляемые к менеджеру.
16. Уровни управления.
17. Культура как сложившаяся в процессе развития общественных отношений система материальных и духовных ценностей.
18. Организационная культура и ее зависимость от целей деятельности организации.

19. Влияние среды существования организации на ее организационную культуру.

20. Внешняя и внутренняя составляющая организационной культуры.

21. Роль административно- управленческого аппарата в формировании организационной культуры

22. Целенаправленное формирование имиджа и фирменного стиля организации.

23. Новые информационные технологии и их влияние на организационную культуру.

24. Способы контроля состояния организационной культуры

Литература

Основная литература

1. Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства : учебное пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков. Москва : Дашков и К, 2017 — 272 с.
2. Теория организаций : учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. — 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2017 — 324 с.

Дополнительная литература

1. Арзуманова Т.И. Экономика организации : учебник / Т.И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. – Москва : Дашков и К°, 2016. – 237 с. : табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453416 (дата обращения: 21.03.2022).
2. Латфуллин, Г. Р. Теория организации : учебник / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2013 – 448 с.*

Информационные электронно-образовательные ресурсы

1. Горшкова О.Н. Теория организации Учебное пособие / О.Н.Горшкова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2018. – 65 с. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44431023_78970467.pdf (дата обращения: 21.03.2022).
2. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online» – http://biblioclub.ru/.
3. Научная электронная библиотека – http://www.scholar.ru/.

Автор: Ж.А. Авалян, старший преподаватель.

Рабочая программа учебной дисциплины
Управление эффективностью организации

1. **Цель курса:** формирование профессиональной компетентности слушателей в области измерения, оценки, повышения эффективности деятельности организации.

2. **Задачи курса:**

–исследование концептуальных проблем процесса управления эффективностью организации, как общего процесса, так и его составляющих, то есть измерения, оценки, повышения, моделирования;

–анализ теории и различных методов оценки и измерения эффективности, разработанных в отечественной и международной практике к настоящему времени;

–систематизация знаний о методах повышения эффективности, знания в области стратегии управления эффективностью организации.

3. Дисциплина направлена на формирование **компетенции:**

–готов к проведению стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

Это находит выражение в достижении **планируемых результатов обучения**:

слушатель должен **знать:**

– сущность организации и основные принципы построения экономической, производственной и организационной структуры системы организации;

– состав материальных, трудовых и финансовых ресурсов организации, показатели их эффективного использования;

слушатель должен **уметь:**

- осуществлять анализ и диагностику состояния и результатов деятельности организации, оценивать эффективность её работы, в том числе его структурных подразделений и работников;

слушатель должен **владеть:**

– навыком принятия оптимальных управленческих решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов организации.

Управление эффективностью организации (36 часов)

Тема 1. Закономерности и принципы управления. Организация как объект управления (4часа)

Понятие закономерности и принципов управления. Закономерности управления и правила управленческой деятельности. Принципы управления: общие и частные. Фундаментальные принципы управленческой деятельности организации. Понятие организации. Организация как система. Внутренняя структура организации и ее связь со специализированным разделением труда. Человеческий капитал как основа организации. Внешняя среда организации и её компоненты. Взаимодействие внутренней и внешней среды организации.

Тема 2. Функции управления. Организационное проектирование систем управления (4 часа)

Понятие и значение функций управления. Общие функции управления: прогнозирование, планирование, организация, мотивация, стимулирование, регулирование (координация), контроль. Специальные функции управления. Функции метауправления.

Содержание и методы проектирования систем управления: метод аналогов, экспертный метод, аналитический метод. Установление рационального количества уровней управления. Распределение функций, прав и ответственности по уровням управления. Формирование структуры органов управления.

Регламентирование деятельности аппарата управления: регламентирование управленческих процессов, деятельности подразделений и должностей аппарата управления, положение о подразделениях и должностях.

Тема 3. Организация систем управления (4часа)

Понятие организационной структуры. Требования к системам управления: уровни и ступени управления как элементы организационной структуры. Типы структур управления. Линейная структура управления и её использование. Функциональная и линейно-функциональная структуры управления, их преимущества и недостатки. Штабная и линейно-штабная структуры управления, их преимущества и недостатки. Дивизиональные структуры управления, их преимущества и недостатки. Матричная структура управления, возможность их использования в современном менеджменте. Структура управления жилищно-коммунальным комплексом. Направления совершенствования структур управления.

Тема 4. Организация управленческого труда (4 часа)

Особенности управленческого труда. Разделение управленческого труда: функциональное, технологическое, профессионально-квалификационное. Кооперация управленческого труда, её формы: между отделами, внутри отделов, по выполнению отдельных управленческих работ. Нормирование управленческого труда: нормативы, нормы. Планирование работы аппарата управления. Организация служебных совещаний: значение и виды их, подготовка и проведение. Организация условий работы аппарата управления: размещение сотрудников, организация рабочих мест, санитарно-гигиенические условия, рациональный режим труда и отдыха.

Тема 5. Управленческие решения (4 часа)

Роль управленческих решений в процессе управления. Классификация управленческих решений: по субъекту, объекту, предмету (по содержанию), времени, степени важности, формализации работы, степени самостоятельности, в зависимости от степени обязательности, по форме представления. Требования к управленческим решениям: выполняемость, своевременность, оптимальность, законность, полномочность, справедливость, непротиворечивость и преемственность, простота, ясность и краткость изложения. Субъективные недостатки решений и пути их устранения. Организация принятия и реализации управленческих решений.

Тема 6 Планирование и бюджетирование в организации (4 часа)

Понятие и главная цель планирования деятельности организации. Задачи и функции планирования. Субъекты, объекты, информационная база планирования.

Сущность стратегического, тактического планирования. Порядок составления стратегического, и тактического плана организации. Сущность бюджетирования, виды бюджетов, порядок составления бюджета. Гибкий и статичный бюджеты, методы составления бюджета. Общее представление о бюджете фирмы как балансе доходов и расходов. Внутрифирменное бюджетирование – один из способов управления затратами. Общее представление о бюджете фирмы как балансе доходов и расходов.

Оперативные бюджеты:

- материальный бюджет;
- бюджет закупок;
- трудовой бюджет;
- бюджет дополнительных вложений капитала.

Методические рекомендации, пособия и материальные условия реализации учебной программы

Методические рекомендации и пособия по реализации учебной программы доступны слушателям в библиотеке филиала.

Дисциплина «Управление эффективностью организации» реализуется на основе материально-технической базы Борисоглебского филиала ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет». Для проведения занятий по дисциплине филиал имеет все необходимые условия:

–аудитории и лаборатории, оборудованные современным компьютерным и мультимедийным оборудованием и имеющие доступ в сеть Интернет;

–доступ к электронным образовательным и иным информационным ресурсам филиала, к национальным и международным информационным ресурсам.

Контрольные задания

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса в форме опроса слушателей и по результатам выполнения самостоятельной работы в форме эссе, выполнения рефератов, анализ конкретной ситуации и подготовки и защиты презентаций, тестирования и т.д. В качестве оценочных средств контроля знаний применяются контрольные вопросы.

Организация самостоятельной работы слушателей (СРС)

Номер темы	Виды СРС	Всего часов
1	Написание эссе	8
1-5	Подготовка реферата	26
5	Выявление основных проблем эффективного управления организации и подготовка предложений по их устранению (анализ конкретной ситуации и подготовка презентации с обоснованием предложений)	12
6	Подготовка к тестированию	6
Итого часов:		**52**

Тематика эссе

1. Управление как искусство.
2. Управление как наука, принципы менеджмента.
3. Вклад в современную науку управления концепций различных школ и подходов.
4. Управление как функция.
5. Управление как процесс.

Темы рефератов

1. Эволюция управленческой мысли в XX веке.
2. Эффективность деятельности организации в условиях современного рынка.
3. Внешняя и внутренняя эффективность, динамический и статистический эффект.
4. Производительность и результативность организационной системы.
5. Моделирование процесса управления производительностью.
6. Управленческое консультирование для целей управления производительностью.
7. Эффективность нормативного метода и условия его применения.
8. Ключевые показатели эффективности и их построение путём построения

карты задач.

9. Система сбалансированных показателей и её развитие.

10. Причинно-следственные связи в стратегической карте.

11. Процессный подход в менеджменте. Преимущества и недостатки.

12. Нематериальные активы компании как объект управления.

Тест по теме Планирование и бюджетирование в организации

1. Стратегический план должен разрабатываться с точки зрения перспективы:

а) всей корпорации;

б) конкретного индивида.

2. С целью выполнения стратегического плана:

а) необходимо придерживаться первоначального варианта плана;

б) необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах и менять стратегию плана в соответствии с ситуацией на рынке.

3.На какие вопросы следует ответить при оценке процесса стратегического планирования?

а) является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?

б) предполагает ли стратегия допустимую степень риска?

в) обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?

г) учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?

д)является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

е) обладает ли организация достаточными конкурентными преимуществами среди других участников рынка?

4 Тактические планы вырабатываются:

а) на уровне руководства среднего звена;

б) на высших уровнях руководства.

5 Стратегические планы вырабатываются:

а) на уровне руководства среднего звена;

б) на высших уровнях руководства.

Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета

Вопросы к зачету

1. Основные понятия управления. Цели и задачи управления.

2. Основные школы управления.

3. Системный, процессный и ситуационный подходы к управлению.

4. Закономерности управления и правила управленческой деятельности.

5. Организация как система.

6. Внешняя и внутренняя среда организации, её компоненты.

7. Понятие и значение функций управления. Общие и специальные функции управления.

8. Организационное проектирование систем управления.

9. Понятие организационной структуры. Требования к системам управления: уровни и ступени управления как элементы организационной структуры.

10. Линейная структура управления и ее использование в практике управления.

11. Функциональная и линейно-функциональная структуры управления, их преимущества и недостатки.

12. Штабная и линейно-штабная структуры управления, их преимущества и недостатки.

13. Дивизиональные структуры управления, их преимущества и недостатки.

14. Матричная структура управления, возможность их использования в современном менеджменте.

15. Особенности управленческого труда. Разделение управленческого труда.

16. Кооперация управленческого труда, ее формы.

17. Нормирование управленческого труда. Планирование работы аппарата управления.

18. Организация служебных совещаний. Организация условий работы аппарата управления.

19. Управленческая информация и ее виды. Организация документооборота.

20. Управленческие решения: их роль в процессе управления, классификация, требования к управленческим решениям.

21. Субъективные недостатки решений и пути их устранения. Организация принятия и реализации управленческих решений.

22. Методы принятия управленческих решений.

23. Система методов управления.

24. Виды стилей управления. Типичные недостатки стилей и пути их преодоления.

25. Система показателей, формирующих рейтинг. Критерии расчета рейтинга компании.

26. Сущность управления качеством.

Литература

Основная литература

1. Газман, В.Д. Лизинг недвижимости / В.Д. Газман. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2016. – 441 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=471749 (дата обращения: 10.03.2022).

2. Экономика недвижимости / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, В.П. Грахов, Е.В. Грахова ; АНО «Институт проблем экономического возрождения», ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный ун-т», Московский автомобильнодорожный государственный технический университет (МАДИ), Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова. – 4-е изд., испр. – СПб. : АНО «ИПЭВ», 2014. – 432 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=431519 (дата обращения: 10.03.2022).

Дополнительная литература

1. Сергеев К.С. Менеджмент систем безопасности и качества в строительстве / С.К. Сергеев, В. И. Теличенко, В. И. Колчунов [и др.] — М.: Ассоц. "ВУЗСЕРТИНГ", 2000. —569 с.

2. Оценка стоимости имущества / Н.В. Мирзоян, О.М. Ванданимаева, Н.Н. Ивлиева и др. ; под ред. И.В. Косоруковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Университет «Синергия», 2017. – 760 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=490815 (дата обращения: 10.03.2022).

Автор: Ж.А. Авалян, старший преподаватель.

Рабочая программа учебной дисциплины
Управление персоналом

1. **Цель курса:** формирование профессиональной компетентности слушателей в области деятельности по управлению персоналом в организациях.

2. **Задачи курса:**

–формирование представлений о теоретических основах и основных концепциях управления персоналом, его месте и роли в системе управления организацией;

–приобретение теоретических знаний и практических навыков в области управления персоналом;

– приобретение основополагающих знаний в области политики занятости, регулирования социально-трудовых отношений в сфере управления персоналом;

– выработка умения анализировать поведение работников.

3. Дисциплина направлена на формирование **компетенции:**

–готов использования основать теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Это находит выражение в достижении **планируемых результатов обучения**:

слушатель должен **знать:**

– сущность, цели, принципы и уровни управления персоналом организации;

–организационные основы системы управления персоналом, ее функции и современные требования к её построению;

–нормативно-методические, правовые и информационные основы системы управления персоналом организации;

–технологии управления персоналом организации по ведущим функциональным подсистемам системы управления персоналом;

слушатель должен **уметь:**

–анализировать существующую в организации систему управления персоналом, ее социально-экономическую эффективность и практический опыт реализации ведущих кадровых процессов;

–применять методы маркетинга персонала: кадрового :планирования, оценки адаптации персонала, мотивации трудовой деятельности;

слушатель должен **владеть:**

– навыком принятия оптимальных управленческих решений с учётом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов организации.

Управление персоналом (36 часа)

Тема 1. Теоретико-философские и концептуальные основы управления персоналом (4 часа)

Эволюция концептуальных подходов к управлению персоналом. Школа научного управления. Административная школа. Теория человеческих отношений. Бихевиоризм. Концепция человеческого капитала. Понятие категории «персонал». Классификация персонала как инструмент управления в организации.

Тема 2. Основы формирования системы управления персоналом (4 часа)

Организационное проектирование системы управления персоналом. Методы построения системы управления персоналом. Экономические методы управления персоналом. Организационно-распорядительные методы. Социально-

психологические методы. Нормативный метод планирования. Балансовый метод планирования. Методологические подходы в кадровом менеджменте. Цели и функции системы управления персоналом. Организационная структура управления персоналом.

Тема 3.Основы кадрового планирования (2 часа)

Трудовой потенциал общества, работника. Формирование кадровой политики. Стратегия управления персоналом. Сущность и содержание кадрового планирования. Кадровый контроллинг.

Тема 4. Набор персонала (2 часа)

Кадровый потенциал организации и методы его анализа. Трудовой коллектив, его признаки и функции. Формальные и неформальные группы, управление ими. Власть и лидерство. Теория «X», теория «Y». Нововведение и персонал. Социально-психологический климат в коллективе.

Тема 5. Отбор и оценка персонала (4 часа)

Политика компании в области управления карьерой. Определение потребности организации в кадровом резерве. Кадровый резерв как инструмент мотивации персонала. Карьерный план сотрудника. Удержание кадрового резерва. Кадровый резерв по различным категориям. Оценка эффективности работы с кадровым резервом. Управление талантами.

Тема 6. Профориентация и адаптация персонала (4 часа)

Общие понятия подбора персонала и его профессиональной ориентации. Индивидуальные различия и их использование при подборе и профессиональной ориентации персонала. Параметрическое описание личности. Принципы диагностики профессиональной пригодности персонала. Основные этапы подбора персонала и его профессиональной ориентации. Деловая оценка как технология управления персоналом. Аттестация как форма оценки персонала. Нормативная база проведения аттестации персонала организации. Значение обучения персонала организации, его сущность и виды. Особенности профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. Этапы процесса обучения и определение потребностей в нем. Формы и методы обучения персонала.

Тема 7. Безопасность, условия и дисциплина труда (2 часа)

Безопасность персонала. Условия труда. Дисциплина труда. Управление текучестью персонала.

Тема 8. Управление высвобождением персонала (2 часа)

Сущность и виды увольнения работников. Увольнение по собственному желанию. Увольнение по инициативе работодателя. Увольнение вследствие выхода на пенсию.

Тема 9. Управление деловой карьерой. Организация обучения персонала (4 часа)

Понятие и этапы деловой карьеры. Система служебно-профессионального продвижения. Управление кадровым резервом.

Основные понятия и концепции обучения. Виды обучения персонала. Методы обучения.

Тема 10. Эффективность деятельности персонала (4 часа)

Функциональный и стоимостной подходы. Сбор, изучение и систематизация информации. Анализ функций, выполняемых персоналом, и затрат на их осуществление. Разработка проекта повышения эффективности деятельности персонала.

Тема 11. Оценка эффективности управления персоналом (4 часа)

Сущность экономической эффективности управления и факторы, влияющие на ее уровень. Показатели экономической эффективности управления. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования систем управления

персоналом. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом.

Методические рекомендации, пособия и материальные условия реализации учебной программы

Методические рекомендации и пособия по реализации учебной программы доступны слушателям в библиотеке филиала.

Дисциплина «Управление персоналом» реализуется на основе материально-технической базы Борисоглебского филиала ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет». Для проведения занятий по дисциплине филиал имеет все необходимые условия:

–аудитории и лаборатории, оборудованные современным компьютерным и мультимедийным оборудованием и имеющие доступ в сеть Интернет;

–доступ к электронным образовательным и иным информационным ресурсам филиала, к национальным и международным информационным ресурсам.

Контрольные задания

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса в форме опроса слушателей и по результатам выполнения самостоятельной работы в форме практических заданий, выполнения рефератов и т.д.

Организация самостоятельной работы слушателей (СРС)

Номер темы	Виды СРС	Всего часов
3-11	Выполнение практических заданий	16
1-11	Подготовка реферата	10
Итого часов:		**26**

Практические задания

1. Составить должностную инструкцию менеджера по персоналу.

2. Лучший продавец в организации никогда не выполняет свою бумажную работу вовремя. Из-за этого страдает весь офис. Как мотивировать его вовремя сдавать свою бумажную работу?

3. Назовите известные вам функции, которые выполняет служба персонала.

4. Как часто должен общаться начальник службы персонала с президентом организации для эффективной работы организации в области управления персоналом?

5. Определите численность трудовых ресурсов города, если численность населения в трудоспособном возрасте 750 тыс. человек, среди них инвалидов 1-й и 2-й группы трудоспособного возраста – 10 тыс. человек; численность работающих подростков до 16 лет – 12 тыс. человек, работающих лиц старше трудоспособного возраста – 55 тыс. человек.

6. При расстановке персонала необходимо учитывать особенности личности работников, в частности особенности темперамента. Как вы считаете, подчиненных с каким типом темперамента следует подбирать для руководителя-холерика? Каким будет оптимальное процентное соотношение в таком отделе холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов?

7. В каком случае работник, занимающий в организации должность водителя, может относиться к персоналу: основному производственному, вспомогательному производственному, обслуживающему? Зависит ли это от вида дея-

тельности, которым занимается организация? Влияют ли на категорию работника особенности его деятельности и перечень его типичных должностных обязанностей в организации: например, кого или что этот водитель будет перевозить?

8. Используя характеристики кадровой политики, определите тип кадровой политики организации, где вы учитесь или работаете, по двум классификациям: в зависимости от уровня влияния управленческого аппарата и в зависимости от направленности. Какие особенности кадровой политики вашей организации указали вам на ее принадлежность к конкретному типу?

9. Какие методы управления персоналом можно применить для воздействия на работника, который постоянно опаздывает на работу? К какой группе методов управления персоналом (административные, экономические, социально-психологические) относятся предложенные вами методы?

10. Составьте список критериев для оценки эффективности работы кадровой службы организации. В каких единицах и какими методами можно измерить разработанные критерии? Создайте систему оценки работы кадровой службы для реально существующей или спроектированной вами организации.

Темы рефератов

1. Теории управления персоналом.
2. Философия управления персоналом.
3. Концепции управления персоналом.
4. Методы управления персоналом.
5. Формирование системы управления персоналом.
6. Организационные структуры систем управления персоналом.
7. Трудовой потенциал общества, организации, работника.
8. Кадровая политика и её формирование.
9. Стратегия управления персоналом.
10. Кадровое планирование (сущность и содержание).
11. Кадровый контроллинг.
12. Маркетинг персонала (организация, сущность, виды).
13. Деловая оценка и отбор персонала.
14. Подбор и расстановка персонала.
15. Аттестация персонала.
16. Управление социализацией и профориентацией персонала.
17. Процесс адаптации персонала (виды, этапы).
18. Управление этическими нормами в коллективе.
19. Безопасность, условия и дисциплина труда.
20. Увольнения сотрудников.
21. Деловая карьера.
22. Управление кадровым резервом.
23. Обучение персонала (виды, концепции, методы).
24. Мотивация и стимулирование трудового поведения.

Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета

Вопросы к зачету

1. Этапы становления деятельности по управлению персоналом в организациях развитых стран мира.
2. Система УП: цели и оргструктура.
3. Специфические черты управления российским персоналом.
4. Методы управления персоналом.
5. Набор персонала: источники привлечения, методы.
6. Отбор кадров: критерии, методы.

7. Адаптация персонала: этапы, виды.
8. Кадровая политика и ее типы.
9. Руководство коллективом: теории, стили руководства.
10. Коммуникация в организации: понятие и типы.
11. Типы взаимодействия персонала в организации.
12. Управление эффективностью деятельности персонала .
13. Затраты на персонал: сущность и структура.
14. Оценка персонала: цели, формы, методы.
15. Психологические законы управления.
16. Проблемы самооценки в управлении персоналом, адекватность самооценки.
17. Диагностический подход к управлению персоналом
18. Кадровые стратегии организации
19. Комплектование кадров
20. Сравнительная характеристика методов оценки персонала
21. Выбор и виды карьеры. Моделирование карьеры
22. Планирование карьеры
23. Система набора персонала
24. Сравнительная характеристика методов набора персонала
25. Лизинг персонала
26. Техники кадрового регулирования
27. Техника индивидуальной работы менеджера
28. Тренинг персонала.
29. Оценка функционирования службы управления персоналом
30. Делегирование полномочий.
31. Мотивация и стимулирование персонала (понятие, виды, закономерности).
32. Карьера: понятие, виды, планирование, проблемы.
33. Культура организации: понятие, способы проявления.
34. Аттестация персонала (законодательная база, варианты проведения)
35. Методы оценки персонала
36. Обучение персонала: концепции, виды, методы.
37. Высвобождение персонала: сущность и виды увольнения работников
38. Лизинг персонала. Аутсорсинг.
39. Аутстаффинг и аутплейсмент
40. Ситуационный подход в управлении людьми
41. Целевой подход в управлении людьми.
42. Функциональный подход в управлении людьми.
43. Формирование команд. Социально-трудовые отношения и социальное партнерство.
44. Кадровый аудит.

Литература

Основная литература

1. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2005.
2. Управление персоналом: курс лекций: практические задания: учебное пособие по специальности «Менеджмент орг.» Л.И.Лукичева; под ред. Ю.П.Анискина.- 3-е изд., стер. – Москва: Омега-Л, 2007.

Дополнительная литература

1. Работа с персоналом: системный подход. Практическое пособие. – М.: Альфа-пресс, 2008.- 248с.
2. Шапиро С.А. Организационное поведение : учебное пособие : [16+] / С.А. Шапиро. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 446 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562608 (дата обращения: 06.04.2021).
3. Одинцова О.В. Профессиональная этика: учеб. / О.В. Одинцова. – М. : Академия, 2012. – 144 с.
4. Стернин И.А. Деловое общение: учеб. пос. / И.А. Стернин. – 3-е изд., испр. и перераб. – Воронеж : Родная речь, 2009. – 184 с.

Информационные электронно-образовательные ресурсы

1. Шапиро, С.А. Практикум по дисциплине «Управление организационной культурой» : учебное пособие : / С.А. Шапиро, О.В. Баландина. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 59 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571004 (дата обращения: 03.02.2022).

Автор: Ж.А. Авалян, старший преподаватель.

Рабочая программа учебной дисциплины
Методы принятия управленческих решений

1. **Цель курса:** формирование профессиональной компетентности слушателей в области теории управления и разработки управленческих решений.

2. **Задачи курса:**

–дать общие знания по теории разработки управленческих решений;

–дать представление о сущности теории, механизмах и особенностях разработки управленческих решений для различных ситуаций в современных условиях; -

–сформировать целостное представление об особенностях организации принятия управленческого решения на современном этапе;

–изучить типологию управленческих решений, условия и факторы качества управленческих решений;

–рассмотреть модели и методы разработки управленческого решения и целевую ориентацию управленческого решения;

–познакомить с методологией анализа альтернатив возможных вариантов управленческого решения, анализом внешней среды и ее влияния на реализацию альтернативных управленческого решения с учетом условий неопределенности и риска;

–сформировать практические навыки методологии разработки управленческих решений;

–сформировать навыки оценки эффективности принимаемых управленческих решений.

3. Дисциплина направлена на формирование **компетенции:** готов осуществлять количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.

Это находит выражение в достижении **планируемых результатов обучения**:

слушатель должен **знать:**

- основные положения теории управленческих решений, функции управленческих решений, их виды и методы их принятия;
- методы воздействия на работников для достижения целей организации;
- современные теории менеджмента;
- анализ альтернатив действий, особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска;
- социально-психологические и этические аспекты разработки, принятия и последствий реализации управленческих решений;

слушатель должен **уметь:**

- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- анализировать и идентифицировать управленческие проблемы, требующие принятия решений;
- определять качество осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры;
- применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия на персонал для достижения целей организации;

слушатель должен **владеть:**

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);

– методологией оценки эффективности управленческих решений.

Методы принятия управленческих решений (36 часов)

Тема 1. Содержание управленческих решений и подходы к их разработке (4 часа)

Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Школы и подходы в науке об управлении.

Синергетика, государственный менеджмент, системный подход, системно-функциональная теория, институциональный и сетевой подход в разработке управленческого решения. Сравнительная характеристика различных подходов. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.

Тема 2. Современные подходы к классификации управленческих решений (4 часа)

Сущность управления и принятия управленческого решения на современном этапе. Государство, самоуправление и менеджмент в теории принятия управленческого решения.

Тема 3. Состав управленческой деятельности (4 часа)

«Дерево» целей государственного управления. Стадии управленческой деятельности. Управленческие технологии. Факторы внутренней и внешней среды, влияющие на характер управленческих решений. Требования к принимаемым решениям

Тема 4. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь (4 часа)

Методы стратегии управления. Характер и формы стратегического целеполагания. Стратегия и тактика планирования разработки управленческого решения. Механизм реализации стратегического и тактического планирования в организации.

Тема 5. Модели принятия управленческих решений (4 часа)

Модели принятия управленческого решения. Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона. Модель принятия решения В. Врума. Модель организации М. Круазье. Основная модель принятия управленческого решения

Тема 6. Основные этапы разработки управленческих решений (4 часа)

Алгоритм разработки управленческого решения. Методика разработка управленческого решения, принятия решения, реализации, анализа результата.

Тема 7. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений (4часа)

Краткая характеристика методов: состав, область использования, основные характеристики. Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.

Тема 8. Прогнозирование управленческих решений (4 часа)

Классификация основных методов прогнозирования. Основные этапы экспертного прогнозирования. Экспертное и нормативное прогнозирование. Современные концепции прогнозирования принятия управленческого решения.

Тема 9. Контроль реализации управленческих решений (4 часа)

Значение, функции и виды контроля. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Методы контроля и оценки исполнения решений.

Тема 10. Управленческие решения и ответственность (4 часа)

Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений. Критерии принятия управленческого решения. Управление качеством управленческого решения.

Методические рекомендации, пособия и материальные условия реализации учебной программы

Методические рекомендации и пособия по реализации учебной программы доступны слушателям в библиотеке филиала.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» реализуется на основе материально-технической базы Борисоглебского филиала ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет». Для проведения занятий по дисциплине филиал имеет все необходимые условия:

–аудитории и лаборатории, оборудованные современным компьютерным и мультимедийным оборудованием и имеющие доступ в сеть Интернет;

–доступ к электронным образовательным и иным информационным ресурсам филиала, к национальным и международным информационным ресурсам.

Контрольные задания

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса в форме опроса слушателей и по результатам выполнения самостоятельной работы в форме эссе, выполнения рефератов, решения кейс-задачи, участия в деловой игре. В качестве оценочных средств контроля знаний применяются контрольные вопросы.

Организация самостоятельной работы слушателей (СРС)

Номер темы	Виды СРС	Всего часов
5	Выполнение теста	8
1-11	Подготовка реферата	20
7,8	Подготовка и участие в деловой игре	12
7-11	Решение кейс-задач	12
Итого часов:		**54**

Тест

1. Управленческое решение – это:

а) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.

б) Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

в) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

г) Результат мыслительной деятельности человека.

2. Что такое решение?

а) выбор альтернативы;

б) разработка альтернативы;

в) поиск альтернативы.

3. Что является основными характеристиками качества управленческого решения?

а) научная обоснованность;

б) логичность;

в) своевременность;
г) адаптивность;
д) перспективность.
4. «Школа принятия решений» как самостоятельная наука сложилась:
а) в середине 60-х годов;
б) в 70-е годы в. в середине 80-х годов.
5. Выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом – это:
а) запрограммированное решение;
б) организационное решение;
в) рациональное решение;
г) незапрограммированное решение;
д) решение, основанное на суждении.
6. Цель управленческого решения – это
а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам;
б) определение миссии организации;
в) проверка и контроль служащих;
г) минимизация издержек.
7. К разработке и принятию решений могут быть подходы:
а) статистический;
б) логический;
в) научный;
г) исторический;
д) ненаучный.
8. Каким требованиям должно отвечать решение:
а) обоснованность;
б) четкость формулировок;
в) своевременность и эффективность;
г) реальная осуществимость;
д) всем выше перечисленным.
10. С точки зрения цели управленческие решения классифицируются:
а) коммерческие;
б) одноцелевые;
в) многоцелевые;
г) некоммерческие;
д) стратегические.
11. По способу принятия управленческие решения делятся на:
а) консультативные;
б) совместные;
в) индивидуальные;
г) групповые.
12. Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:
а) личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников;
б) структуризация проблемы;
в) внутрифирменные конфликты;
г) функционирование системы ответственности.
13. Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:
а) только качественными показателями;
б) только количественными показателями;
в) как качественными, так и количественными показателями;
г) правильного ответа нет.

14. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:

а) эффективность управленческого решения;

б) качество управленческого решения;

в) надежность управленческого решения;

г) оптимальность управленческого решения.

15. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:

а) эффективность управленческого решения;

б) качество управленческого решения;

в) надежность управленческого решения;

г) оптимальность управленческого решения.

16. В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:

а) в случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации;

б) в случае достижения поставленных перед организацией задач;

в) в случае удовлетворения потребностей организации;

г) в случае улучшения существующей ситуации.

Типовые кейс-задачи

Кейс-задача №1

На собрании акционеров АО «N», уставный капитал которого разделен на 100 000 акций, присутствовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 50 500 акциями. В повестку дня был включен вопрос о назначении генерального директора и выдвинута кандидатура Иванова И.И. «За» его назначение проголосовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 25 250 акциями, «против» – 250 акциями, «воздержалось» – 25 000 акциями. У собрания акционеров возникло сомнение в правомочности принятого решения, и оно проголосовало квалифицированным большинством голосом за внесение изменений в Устав, согласно которым полномочия по назначению генерального директора передаются Совету директоров АО.

Вопрос: Прокомментируйте правомерность принятых Собранием акционеров решений.

Кейс-задача № 2

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.

2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.

3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптовоотпускных цен. Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

Кейс-задача № 3.

Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномер-

ная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести. Вопрос: Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

Кейс-задача № 4.

Инвестиционный бюджет компании на 2000 год составил 10 млн. условных единиц (у. е.) в то время как бюджет подбора и подготовки кадров составил 0,25 млн. у.е., а маркетинговый бюджет (маркетинговые исследования, реклама и т.д.) – 0,5 млн. у.е. 4 Вопрос: Может ли при таких условиях финансирования эффективно быть организована предпринимательская деятельность компании? Ответ обоснуйте с использованием определения понятия «предпринимательский труд».

Кейс-задача № 5.

В сфере управления рынками сбыта своей продукции компания выбрала стратегию, включающую политику «ценовой дискриминации». После применения на сегментированных рынках в своих фирменных торговых предприятиях политики «ценовой дискриминации» компания столкнулась со злоупотреблениями. Вопрос: Каков характер этих злоупотреблений и как можно их избежать, не создавая дорогостоящую систему контроля? Какие другие виды ценовой дискриминации Вам известны и в чем целесообразность их использования в управлении сбытом?

Кейс-задача № 6

Алексей Иванович - менеджер среднего звена. Он работает начальником сборочного участка небольшого предприятия. Сегодня первый день как он вернулся из отпуска. Первый звонок был от менеджера по сбыту, который сказал, что последняя партия деталей забракована и из-за этого нарушаются условия договора с постоянным и выгодным для фирмы заказчиком. Второй звонок был от секретаря-референта директора, которая сообщила, что через час состоится рабочее совещание у директора фирмы, посвященное этому вопросу. Третий звонок был от жены заместителя Алексея Ивановича, исполнявшего обязанности начальника цеха во время его отпуска; звонившая предупредила Алексея Ивановича, что ее муж заболел и врач выписал ему больничный лист сроком на неделю. Алексей Иванович откинулся в кресле и задумался... Представьте себя на месте Алексея Ивановича:

1. Определите возникшие проблемы. Проранжируйте (актуальность, масштабность, степень риска) и классифицируйте их (производственные, технические, информационные, экономические, кадровые).

2. Формализуйте каждую проблему - определите разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта по его параметрам.

3. Определите ―дерево целей‖ и на основе его ―дерево решений‖.

4. Проведите анализ принятых решений с различных точек зрения:

- по степени влияния на будущее организации;
- по времени реализации;
- по степени обязательности исполнения;
- по широте охвата;
- по содержанию;
- по какому-либо другому критерию.

5. Изобразите графически алгоритм принятия Вашего окончательного решения. Обоснуйте правильность принятия решения.

Деловые игры

Деловая игра 1. —Разработка управленческих решений в условиях конкуренции на рынке компьютеров‖ Ситуация 1. Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. ед. этой техники. Действующие на рынке фирмы реализуют только 4 тыс. ед. с предполагаемым увеличением объема продаж до 4,2 тыс. ед. в месяц. Прибыль от продажи каждого компьютера составляет 100 у. е. Ваша фирма производит DVD проигрыватели. По данным маркетинговых исследований, можно увеличить их впуск на 400 ед. Прибыль от продажи одного DVD проигрывателя составляет 200 у. е.

Вы находитесь перед выбором более выгодного решения: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров (это мероприятие обойдется в 30 000 у. е.) или расширить выпуск DVD проигрывателя составляет (затраты в размере 20 000 у. е). Ваша задача состоит в следующем:

−определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения;

−определить весь перечень возможных альтернатив решения;

−провести расчет прибыльности;

−выбрать единственное решение.

Ситуация 2. Ваша фирма ежемесячно производит 5 000 компьютеров. Для того, чтобы серьезно противостоять конкурентам, Вам предстоит сделать выбор: 1. снизить цену на продукцию на 10 %. Тогда прибыль вашей фирмы от продажи каждого компьютера сократиться с 300 у.е. до 200 у.е.; 2. усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые с 50 у.е. до 120 у.е. Ваша задача: - определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень возможных альтернатив решения; - рассчитать доходность; - принять единственное решение.

Ситуация 3. В результате усиления позиций конкурентов у вашей фирмы возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи:

1. снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000 ед. в месяц. При этом Ваши потери составят 50 000 у.е.;

2. усовершенствовать модели производимых компьютеров. В этом случае потери дохода составят 20 000 у.е. (от модернизации) и 30 000 у.е. (от внесений изменений в технологию);

3. усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

−определить факторы, влияющие на принятие решения;

−рассчитать доходность;

−выбрать окончательное решение;

−оформить решение в таблицу (свободная форма).

Деловая игра 2

В проектно-конструкторском бюро фирмы работают 6 человек. Алексей Максимович - средних лет мужчина, грузный, меланхоличный, тяжелый на подъем, увлекается шахматами, обладает аналитическим складом ума. Юрий Борисович - молодой человек, симпатичный, коммуникабельный, честолюбивый, занимается в самодеятельной театральной студии. Люда – незамужняя девушка, ничем не увлекается, имеет три любимых занятия: разглядывать журнал мод, наблюдать происходящие за окном, обсуждать с подругами фирменные новости и события. Мария - молодая женщина, исполнительная, трудолюбивая, имеет семью и маленького, часто болеющего ребенка. Валера – худощавый молодой

человек, отличный инженер, но педантичен и чрезмерно самолюбив, страдает хроническим заболеванием; в настоящее время в отпуске. Шестой человек – менеджер бюро, это Вы. Вас вызвал главный менеджер проектно-конструкторского отдела и объявил, что фирма заключила договор на разработку проекта, успешное выполнение которого принесет фирме неплохую прибыль. Проект, как отметил главный менеджер, технически сложный, имеет большой объем чертежных работ, должен быть выполнен за счет сверхурочной работы. И, кроме того, на заключительном этапе необходимо согласование проекта с заказчиком и в связи с этим предстоит длительная командировка в г. Тьму-Таракань. Если бюро справится с работой, его сотрудников ждет хорошее вознаграждение. Однако сумму вознаграждения главный менеджер не сообщил.

Ваше задание:

1. Определить основные проблемы. Принять необходимые в этой ситуации управленческие решения, в частности решение по распределению работ между сотрудниками;

2. Провести анализ потребностей каждого сотрудника: определить его индивидуальные потребности, оценить степень влияния каждой потребности по пятибалльной шкале, сгруппировать потребности как источник мотивов, определить сумму баллов по каждой группе мотивов и определить доминирующую потребность.

На основании этого разработать стиль поведения по отношению к каждому сотруднику при распределении работ. Использовать при этом теоретический материал: классификацию стимулов, различные варианты концепций мотивации, способов мотивации.

Разрешается —приписывать героям кейс-стади какие-то дополнительные сведения, связанные с личной жизнью, событиями связанными с прошлым периодом работы, но не идущие в разрез с его характеристикой.

3-й этап. Работа в группах 15 - 20 минут.

4-й этап. Презентация результатов работы представителями групп.

5-й этап. Пленарная дискуссия.

6-й этап. Ролевая игра.

Сценарий ролевой игры:

1. Преамбула событий. Фирма, действующие лица, управленческие проблемы – те же. В результате развития событий и благодаря высокопрофессиональной работе Менеджера, разработавшего индивидуальный стиль поведения по отношению к каждому сотруднику бюро, удалось справиться с проектными работами. Следующий пункт договора включал 2-месячную командировку на фирму заказчика с целью передачи информации по проекту, обучения и консультирования работников фирмы. Менеджер проектного подразделения планировал командировать для выполнения данных работ Юрия Борисовича, но ряд обстоятельств помешал данному решению. Тогда Менеджер решает направить в командировку Люду.

2. Для проведения ролевой игры каждая группа выбирает двух человек – одного на роль Менеджера, другого на роль Люды. Организуется место действия - стол, два стула.

3. Задача Менеджера уговорить Люду, используя для этого различные стимулы, провести два месяца в г.Тьму-Таракань. Задача Люды суметь отказаться от поездки, аргументируя свой отказ.

4. После проведения игры поочередно каждой группой провести пленарную дискуссию: обсудить результаты ролевой игры и сделать выводы.

Темы рефератов

1. Экспертные методы принятия управленческих решений.

2. Методы управления рисками.

3. Принятие решений для проведения стратегических организационных изменений.

4. Коллективные методы принятия управленческих решений.

5. Методы снижения неопределенности управленческих решений.

6. Модели поведения лица принимающего решения (ЛПР).

7. Модели поведения руководителя при индивидуальном и групповом подходах принятия управленческих решений.

8. Централизация и децентрализация в принятии управленческих решений.

9. Влияние человеческого фактора на реализацию альтернатив в управленческих решениях.

10. Организация и управление информационным обеспечением управленческих решений.

11. Планирование и организация управленческих решений.

12. Хозяйственные эксперименты в управленческих решениях.

13. Контроль, учет и анализ процессов управленческих решений.

14. Организация управления, разработка и реализация решений в современных условиях.

15. Организация информационной поддержки управленческой деятельности.

16. Уровни и принципы разработки и принятия управленческих решений. 17. Реализация и контроль выполнения управленческих решений.

18. Управление изменениями и конфликтами при принятии и реализации управленческих решений.

19. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.

20. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенностей.

21. Финансовые риски при принятии управленческих решений.

22. Использование информационных технологий при разработке управленческих решений.

23. Информационное обеспечение процесса принятия управленческих решения.

24. Оценка эффективности управленческого решения.

25. Реализация решения и контроль его выполнения.

26. Централизация и децентрализация в принятии управленческих решений.

27. Этапы и технологии управления процессом реализации решения.

28. Методы оценки последствий управленческих решений.

29. Модели поведения ЛПР (лица принимающего решения).

30. Модели поведения руководителя при индивидуальном и групповом подходах принятия управленческих решений.

31. Влияние человеческого фактора на реализацию альтернатив управленческих решений.

32. Влияние человеческого фактора и внешней среды на процесс принятия управленческого решения.

Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета

Вопросы к зачету

1. Субъект и объект управляющего решения.

2. Общие функции управленческих решений.

3. Требования к принимаемым решениям.

4. Типология и классификация управляющих решений.

5. Формы разработки и реализации управляющих решений.

6. Состав управленческой деятельности.
7. «Древо» целей и «древо» решений управления.
8. Стадии управленческой деятельности.
9. Формы подготовки и реализации управленческих решений.
10. Теория управленческих решений в организации.
11. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
12. Соотношение факторов в системе человек – организация – решение.
13. Модели принятия решения в организации.
14 Системные концепции разработки управления.
15. Социальные теории управления.
16. Целевая ориентация управленческих решений.
17. Модели принятия решений: классическая, административная, политическая.
18. Типы управленческих решений: объектные, организационные, коммуникативные.
19. Классификация управленческих решений: программируемые и непрограммируемые.
20. Прогнозирование управленческих решений.
21. Классификация основных методов прогнозирования.
22. Современные концепции прогнозирования принятия управленческого решения.
23. Основные этапы экспертного прогнозирования.
24. Факторы внутренней и внешней среды, влияющие на управленческие решения.
25. Влияние информатизации на разработку и реализацию управляющих решений.
26. Формы разработки и реализации управленческих решений.
27. Требования к моделированию объектов управленческих решений.
28. Модели разработки управленческого решения.
29. Процесс построения модели управленческого решения.
30. Оценка качества управленческих решений.
31. Основные этапы разработки управленческих решений.
32. Подготовка к разработке управленческого решения.
33. Разработка управленческого решения.
34. Принятие управленческого решения, его реализация, анализ результата.
35. Стратегия управления. Основные принципы стратегии управления.
36. Технология выработки стратегии управления. Классификация стратегий.
37. Стратегическое и тактическое планирование.
38. Реализация стратегического и тактического планирования в организации.
39. Контроль реализации управленческого решения.
40. Управление качеством управленческого решения.
41. Виды контроля качества при принятии управленческого решения.
42. Поведенческие аспекты контроля качества принимаемых управленческих решений.
43. Составляющие эффективности управленческих решений.
44. Роль мотивации и культуры организации при разработке управленческого решения.

Литература

Основная литература

1. Балдин, К.В. Управленческие решения / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 8-е изд. –Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»,

2017. – 495 с.– Режим доступа: по подписке. –URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452520 (дата обращения: 22.10.2021).

2. Катаева, В.И. Методы принятия управленческих решений / В.И. Катаева, М.С. Козырев. –Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 196 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872 (дата обращения: 22.10.2021).

Дополнительная литература

1. Барнагян В.С. Методы принятия управленческих решений: / В.С. Барнагян; Министерство образования и науки Российской Федерации, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 228 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567189 (дата обращения: 22.10.2021).

2. Бережная О.В. Методы принятия управленческих решений / О.В. Бережная, Е.В. Бережная; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». – Ставрополь: СКФУ, 2015. – 171 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457872 (дата обращения: 22.10.2021).

Информационные электронно-образовательные ресурсы

1. Киселев А.А. Принятие управленческих решений: учебник для магистратуры: / А.А. Киселев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 182 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562648 (дата обращения: 22.10.2021).

2. Харитонова И.В. Основы теории принятия управленческих решений / И.В. Харитонова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова, Филиал в г. Коряжме Архангельской обл. – Архангельск : САФУ, 2015. – 155 с.. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436414 (дата обращения: 22.10.2021).

3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online» – http://biblioclub.ru/.

4. Научная электронная библиотека – http://www.scholar.ru/.

Автор: Л.В. Лободина, кандидат педагогических наук, доцент; И.А. Свертков, кандидат политических наук

Программа производственной практики (90 часов)

Цель практики: формирование профессиональных компетенций, обеспечивающих готовность к освоению основных видов профессиональной деятельности на предприятиях различных организационно-правовых форм.

Задачи практики:

– приобретение опыта участия в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;

– развитие навыков планирования, организации, контроля, деятельности и мотивирования работы подразделений, команд (групп) работников;

– развитие навыков сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;

– освоение практических приемов построения внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;

– овладение навыками создания и ведения баз данных по различным показателям функционирования организаций;

– приобретение навыков подготовки отчетов по результатам информационно- аналитической деятельности.

3. Практика направлена на формирование **компетенции:**

- готовность к выполнению видов профессиональной деятельности менеджера организации.

Планируемые результаты обучения:

обучающийся **должен знать:**

–типы управленческих решений;

– процедуры принятия управленческих решений;

–этические нормы поведения руководителя в организации;

–виды экономической и юридической ответственности перед организацией и обществом.

–основные социально-значимые проблемы и процессы;

–общие характеристики внешней и внутренней среды организации, как объекта управления;

–- основы классификации факторов внешней и внутренней среды в процессе обоснования управленческого решения;

– основные подходы и методы операционного управления;

– основные подходы и методы управления новациями с использованием технологии бизнес-планирования как способа описания и обоснования бизнес-идеи.

обучающийся **должен уметь:**

–обосновывать целесообразность принимаемых решений;

–проводить анализ управленческих решений;

–разрабатывать альтернативные управленческие решения.

–определять и анализировать социально-значимые проблемы процессы и явления;

–анализировать собственную речь;

–организовывать документооборот на предприятии;

–анализировать и описывать различные управленческие ситуации и решения в условиях динамичной и сложной среды;

–применять на практике теоретические знания в области повышения эффективности функционирования операционных систем.

–применять на практике теоретические знания бизнес-планирования для управления организацией.

обучающийся **должен владеть:**

- навыками разработки оптимальных решений, которые обеспечивают максимальную степень достижения цели.
- технологиями позволяющими ориентироваться в разнообразных процессах явлениях, грамотно выстраивать траекторию анализа, прогноза и моделирования ситуаций.
- нормами русского литературного языка для успешного осуществления эффективной профессиональной и межличностной коммуникации, навыками составления документов;
- навыками, необходимыми для документирования управленческих процессов, ведения кадровой документации;
- владеть различными способами оценки ситуации и ее последствий для обоснования управленческого решения;
- способностью проводить анализ операционной деятельности организации, использовать его результаты для подготовки управленческих решений;
- способностью разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности, продуктов.

При прохождении производственной практики обучающийся знакомится с подразделениями организации и основными подсистемами организации.

Производственная практика включает в себя 4 этапа:

1 этап – подготовительный

Знакомство с руководителем практики от предприятия и членами трудового коллектива. Ознакомление с правилами трудового распорядка. Инструктаж по технике безопасности. Общее ознакомление с деятельностью организации, предприятия, цеха, отдела, службы.

Опираясь на полученные теоретические знания, обучающийся в ходе этого этапа производственной практики в подразделения (организации), включающее в себя:

- название, организационно-правовую форму, адрес, краткую историческую справку организации, вид и сферы уставной деятельности предприятия, организации, роль и место организации в регионе, стране, миссию, цели и ценности организации, организационную структуру, характер производимых товаров или услуг; масштабы организации (малое, среднее, крупное предприятие);
- характеристику подразделения (организации) – места практики: наименование, роль в организации, структуру, положение о подразделении и должностные инструкции работников подразделения, направления современной деятельности, связи подразделения, систему документооборота, итоги работы подразделения не менее чем за два последних года (или других периодов).

2 этап – производственный

Сбор, обработка и систематизация фактического материала о деятельности подразделения или организации, о его/ее внутренней и внешней среде.

3 этап – аналитический

На данном этапе проводится анализ деятельности подразделения, предприятия, рассматриваются признаки, причины и последствия появления и существования проблем.

Такой подход предполагает изучение подразделения или организации как закрытой, и как открытой системы.

Анализ подразделения (организации) как закрытой системы включает изучение

набора сложных и взаимосвязанных элементов: целей и задач, структуры, ресурсов (средств производства, рабочей силы, сырья и материалов), технологии.

Анализ подразделения (организации) как закрытой системы осуществляется по следующим направлениям:

- основная деятельность: объем, структура, темпы производства, работ, услуг; номенклатура продукции, работ, услуг; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, технические параметры мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; показатели экологичности производства; контроль качества, издержки и качество технологий; патенты, торговые марки и т. п.;

- персонал: структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;

- организация управления: организационная структура, система управления; уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы руководства; имидж подразделения; организация системы коммуникаций;

- маркетинговые подходы в работе подразделения: потребители продукции и услуг, система работы с потребителями, товары, услуги подразделения, их оценка качества, каналы распределения и сбыта; нововведения; имидж, репутация товаров, работ и услуг, стимулирование сбыта, реклама, ценообразование;

- финансы и учет: прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли.

Результатом анализа должно стать выявление сильных и слабых сторон подразделения (организации) как объекта менеджмента.

4. Заключительный этап (10 часов).

Подведение итогов практики, оформление отчётной документации, составление отчета, анализ эффективности практики, защита результатов практики. Документами отчетности по практике являются:

-дневник практики,

-отчет по практике,

-индивидуальное задание на практику,

-отзыв работодателя о прохождении практики.

Автор: Ж.А. Авалян, старший преподаватель.

Кадровое обеспечение дополнительной образовательной программы

№ п/п	Дисциплины (модули)	Характеристика педагогических работников							
		Фамилия, имя, отчество, должность по штатному расписанию	Какое образовательное учреждение окончил, специальность (направление подготовки) по документу об образовании	Ученая степень, ученое (почетное) звание, квалификационная категория	Стаж педагогической (научно-педагогической) работы			Основное место работы, должность	Условия привлечения к педагогической деятельности
					Всего	В т.ч. педагогической			
						Всего	в т.ч. по указанному предмету, дисциплине, (модулю)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Правовые основы управленческой деятельности	Ендовицкая Е.А., начальник ОДР и ДОУ	ВГУ, юриспруденция, юрист	-	16	6	6	БФ ФГБОУ ВО «ВГУ», начальник ОДР и ДОУ	внутренний совместитель
2	Речевая профессиональная культура	Юмашева Г.Ю., начальник организационного отдела	Борисоглебский государственный педагогический институт, русский язык и литература	доцент, канд. филол. наук	36	32	32	БФ ФГБОУ ВО «ВГУ», начальник отдела	внутренний совместитель
3	Управление коммуникациями	Авалян Ж.А. заместитель декана по учебной работе	Армавирский государственный лингвистический социальный университет, экономист по специальности «Бухгалтерский учёт и аудит»	-	25	25	25	заместитель декана по учебной работе. старший преподаватель	внутренний совместитель
4	Управление конфликтами	Винокурова О.В., доцент	Борисоглебский государственный педагогический институт, дошкольная педагогика и психология	доцент, канд. психол. наук	32	32	12	БФ ФГБОУ ВО «ВГУ», доцент	внутренний совместитель
5	Основы менеджмента	Авалян Ж.А. заместитель декана по учебной работе	Армавирский государственный лингвистический социальный университет, экономист по специальности «Бухгал-	-	25	25	25	заместитель декана по учебной работе. старший преподаватель	внутренний совместитель

			терский учёт и аудит»						
6	Теория организации	Авалян Ж.А. заместитель декана по учебной работе	Армавирский государственный лингвистический социальный университет, экономист по специальности «Бухгалтерский учёт и аудит»	-	25	25	25	заместитель декана по учебной работе. старший преподаватель	внутренний совместитель
7	Управление эффективностью организации	Авалян Ж.А. заместитель декана по учебной работе	Армавирский государственный лингвистический социальный университет, экономист по специальности «Бухгалтерский учёт и аудит»	-	25	25	25	заместитель декана по учебной работе. старший преподаватель	внутренний совместитель
8	Управление персоналом	Авалян Ж.А. заместитель декана по учебной работе	Армавирский государственный лингвистический социальный университет, экономист по специальности «Бухгалтерский учёт и аудит»	-	25	25	25	заместитель декана по учебной работе. старший преподаватель	внутренний совместитель
9	Методы принятия управленческих решений	Лободина; Л.В., начальник УМО, доцент	Борисоглебский государственный педагогический институт, математика	доцент, канд. пед. наук	24	24	5	БФ ФГБОУ ВО «ВГУ», доцент	внутренний совместитель
		Свертков И.А, директор Филиала	Воронежский государственный университет, политология	канд. полит. наук				БФ ФГБОУ ВО «ВГУ»,, директор филиала	внутренний совместитель

Оценка качества освоения программы

Оценка качества освоения программы осуществляется посредством защиты итоговой аттестационной работы. Работа должна демонстрировать соответствующий уровень теоретической и практической подготовки слушателя по освоению дополнительной профессиональной программы переподготовки.

Для оценивания выпускной аттестационной работы используются отметки: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Структура итоговой аттестационной работы

Аттестационная работа имеет следующие структурные элементы:

-титульный лист (образец титульного листа дан в приложении 1);

-оглавление;

-введение;

- основная часть (представлена теоретической и практической главами);

-заключение;

-список литературы.

Работа может включать также приложение (приложения).

В оглавлении приводятся заголовки всех частей работы, параграфов и более мелких рубрик с указанием номеров страниц, с которых они начинаются. Каждый заголовок начинается с прописной буквы, точка в конце заголовка не ставится.

Во введении даётся краткое обоснование выбора темы, формулируются цели и задачи исследования, обосновывается актуальность проблемы исследования, определяется его методика.

Основная часть включает описание проблем (проблемы) по выбранной теме, а также может содержать обзор публикаций по проблеме, их сопоставление и критический анализ, В первой главе всесторонне характеризуется объект исследования: рынок товаров или услуг, организация (международная корпорация, холдинг, фирма, банк и т.п.), условия функционирования объекта (политическая и экономическая стабильность региона, страны), особенности поля деятельности (инфраструктура, действующие льготы и ограничения, развитие транспортных путей, национальные особенности и т.д.).

Вторая глава работы посвящается разработке, совершенствованию, уточнению или обоснованию выбора методики проведения исследований. Это может быть, например, исследований стратегий, прогноза конкурентоспособности предприятия, товара, услуг, динамики развития отдельных рынков, исследований социально-этических проблем в маркетинге, мотивации потребительского поведения, механизмов принятия решений и др. В этой главе может содержаться описание результатов авторского исследования, включающее план его проведения, табличную часть и ее визуализацию в виде диаграмм, аналитическую часть.

В заключении приводятся выводы по теме.

В этом же разделе разрабатываются предложения (рекомендации), направленные на использование полученных результатов в практике, и оформляемые в виде проекта мероприятий, рекомендуемых к внедрению, включающего обоснование необходимости и состав предлагаемых мероприятий, базовую методологию и методику их реализации, бюджет и прогноз экономической эффективности от их реализации.

Вспомогательные и дополнительные материалы могут быть помещены в приложениях. Каждое приложение начинается с новой страницы, нумеруется и имеет тематический заголовок.

Оформление итоговой аттестационной работы

Средний объём работы составляет 40-50 печатных страниц.

Бумага формата А 4 через 1,5 интервала, кегль 14, шрифт Times New Roman. Левое поле – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее и нижнее – 20 мм.

Первой страницей работы считается титульный лист, однако нумерация страниц проставляется со страницы введения. Поля не очерчиваются рамкой. Каждая структурная часть работы начинается с новой страницы.

Допускаются работы, написанные от руки, разборчивым почерком, чернилами одинакового цвета.

Вся работа (текст, графики, таблицы и т.д.), за исключением приложения, должна иметь единое цветовое решение.

Цитаты и отсылки на используемую литературу даются в тексте в квадратных или круглых скобках с указанием фамилии автора или номера источника в соответствии со списком литературы. При цитировании указывается номер страницы (Томашевский; с. 5).

Аттестационная работа сдаётся слушателем в папке с файлами.

Тематика выпускных аттестационных работ

1. Совершенствование процессов управления деятельностью малого предприятия.
2. Современные технологии управления малым предприятием.
3. Современные методы и модели управления организацией.
4. Современные методы повышения эффективности управления организаций/малым предприятием.
5. Совершенствование системы управления организацией на основе использования новых организационных форм и структур.
6. Исследование влияния организационной структуры на достижение целей организации.
7. Совершенствование организационной структуры управления малым предприятием.
8. Развитие децентрализованных структур управления в малом бизнесе.
9. Анализ структуры и затрат на управление малого предприятия.
10. Развитие системы внутрифирменного планирования на малом предприятии.
11. Совершенствование менеджмента организации на основе применения маркетингового подхода.
12. Развитие контроллинга на российских малых предприятиях.
13. Роль бенчмаркинга в развитии организации.
14. Развитие Lean-менеджмента в малом бизнесе.
15. Управление внешнеэкономической деятельностью малого предприятия.
16. Совершенствование применения концессионных форм производства с иностранным капиталом в малом бизнесе (на примере конкретного предприятия).
17. Использование современных форм промышленного сотрудничества.
18. Использование виртуальных процедур в управлении малой фирмой.
19. Разработка бизнес-плана создания малого предприятия.
20. Совершенствование системы разработки и принятия управленческих решений на малом предприятии.
21. Модели принятия управленческих решений в малом бизнесе.
22. Управление функциональной сферой (производство, финансы, маркетинг) организации.
23. Совершенствование системы управления малого предприятия на основе принципов командного менеджмента.
24. Применение франчайзинга на малых предприятиях.
25. Инновационные формы организации малого бизнеса в России.
26. Управление экономической безопасностью организации.

Составители программы:

1. Авалян Ж.А., заместитель декана по учебной работе, старший преподаватель (разделы 3, 5, 6, 7, 8).
2. Винокурова О.В., доцент кафедры психолого-педагогического и социального образования, кандидат психологических наук, доцент (раздел 4).
3. Ендовицкая Е.А., начальник ОДР и ДОУ (раздел 1).
4. Лободина Л.В., начальник учебно-методического отдела, доцент (раздел 9).
5. Юмашева Г.Ю., начальник организационного отдела, кандидат филологических наук, доцент (раздел 2).
6. Свертков И.А., директор Филиала (раздел 9).