

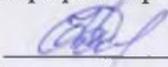
**МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И МОЛОДЕЖИ  
ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ГОУК ЛНР «ЛУГАНСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ  
КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВ ИМЕНИ М. МАТУСОВСКОГО»**

Кафедра рекламы и PR-технологий

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе

 И.А.Федоричева

29.08. 2019 г.

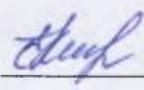
**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Уровень основной образовательной программы – бакалавриат  
Направление подготовки – 42.03.01 Реклама и связи с общественностью  
Статус дисциплины – базовая  
Учебный план 2018 года

**Описание учебной дисциплины по формам обучения**

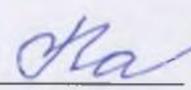
Очная							Заочная									
Курс	Семестр	Всего час. / зач. единиц	Всего аудиторных час.	Лекции, часов	Практ.(семинарские) занятия, час.	Самост. работа, час..	Форма контроля	Курс	Семестр	Всего час. / зач. единиц	Всего аудиторных час.	Лекции, часов	Практ.(семинарские) занятия, час.	Самост. работа, час..	Контрольная работа	Форма контроля
2	3	54/1, 5	35	1 8	1 7	19	Зачет	2	3	54/1, 5	1 0	6	4	44	+	Зачет
	4	54/1, 5	35	1 8	1 7	19	Экзамен		4	54/1, 5	1 2	6	6	42	+	Экзамен
<b>Всего</b>		<b>108/ 3</b>	<b>70</b>	<b>3 6</b>	<b>3 4</b>	<b>38</b>	<b>Зач./Экз. з.</b>	<b>Всего</b>		<b>108/ 3</b>	<b>2 2</b>	<b>1 2</b>	<b>1 0</b>	<b>86</b>	<b>+</b>	<b>Зач./Экз.</b>

Рабочая программа составлена на основании учебного плана с учетом требований ООП и ГОС ВО.

Программу разработал  Е.В. Казакова, старший преподаватель кафедры рекламы и PR-технологий

Рассмотрено на заседании кафедры рекламы и PR-технологий (ГОУК ЛНР «ЛГАКИ им. М. Матусовского)

Протокол № 1 от 28.08. 2019 г.

Зав. кафедрой  Е.А. Лобовикова

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Дисциплина «Основы менеджмента» входит в базовую часть профессионального блока дисциплин ООП ГОС ВО (уровень бакалавриата) и адресована студентам 2 курса (III, IV семестр) направления подготовки 42.03.01 Реклама и связи с общественностью ГОУК ЛНР «Луганская государственная академия культуры и искусств имени М. Матусовского». Дисциплина реализуется кафедрой менеджмента.

Содержание дисциплины «Основы менеджмента» позволяет студентам освоить научные и практические знания по управлению, организации, административному и сформировать у слушателей целостное представление об основных теориях, концепциях и ключевых проблемах теории и практики менеджмента; выработать базовые навыки принятия и реализации управленческих решений.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студентов и консультации.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме:

- устная (устный опрос, защита письменной работы, доклад по результатам самостоятельной работы и т. п.);
- письменная (письменный опрос, выполнение практических заданий и т. д.).

И промежуточная аттестация в форме зачета (III семестр) и экзамена (IV семестр).

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3,0 зачетных единицы, 108 часов. Программой дисциплины для очной формы обучения предусмотрены лекционные (36 ч.), практические (34 ч.) занятия и самостоятельная работа студента (38 ч.). Программой дисциплины для заочной формы обучения предусмотрены лекционные (12 ч.), практические (10 ч.) занятия и самостоятельная работа студента (86 ч.).

## 2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

*Цель* изучения курса «Основы менеджмента» – формирование компетенций, необходимых для эффективного управления организациями любого типа в современных условиях развития общества и экономики.

*Задачи дисциплины:*

- способствовать осознанию студентами общих закономерностей формирования, функционирования и развития систем управления;
- обеспечение получения студентами фундаментальных знаний о содержании и процессах реализации функций управления, содействие развитию и закреплению навыков использования эффективных приемов, способов и инструментов эффективного управления.

## 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООПВО

Дисциплина «Основы менеджмента» входит в базовую часть профессионального блока дисциплин, которая направлена на освоение научных и практических знаний по управлению, организации, администрированию и формированию у слушателей целостного представления об основных теориях, концепциях и ключевых проблемах теории и практики менеджмента; выработку базовых навыков принятия и реализации управленческих решений.

Для успешного освоения данной учебной дисциплины необходимо предшествующее изучение таких дисциплин как «Философия», «Социология», «Экономика». Дисциплина «Основы менеджмента» является основой для изучения следующих дисциплин: «Основы маркетинга», «Основы конфликтологии», «Маркетинговые исследования и ситуационный анализ».

Дисциплина реализуется кафедрой менеджмента.

## 4. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение дисциплины направлено на формирование следующих компетенций в соответствии с ГОС ВО направления подготовки 42.03.01 Реклама и связи с общественностью:

### Общекультурные компетенции (ОК):

№ компетенции	Содержание компетенции
ОК-1	способность использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции
ОК-3	способность использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности
ОК-4	способность использовать основы правовых знаний в различных сферах жизнедеятельности

### Общепрофессиональные компетенции (ОПК):

№ компетенции	Содержание компетенции
ОПК - 1	способность осуществлять под контролем профессиональные функции в области рекламы и связей с общественностью в различных структурах
ОПК - 2	владение знаниями и навыками работы в отделах рекламы и отделах связей с общественностью

### Профессиональные компетенции (ПК):

№ компетенции	Содержание компетенции
ПК-5	способность реализовывать проекты и владением методами их реализации

Согласно требованиям образовательно-профессиональной программы студенты должны *знать*:

- этапы развития теории менеджмента, учитывая современные направления в странах со сложившимися рыночными отношениями;
- концепции планирования и организации деятельности предприятия;
- основные методологические подходы и принципы менеджмента; – современные тенденции в развитии организационных форм;
- методы анализа и выбора вариантов управленческих решений;
- общие функции управления и особенности управления в функциональных областях.

*Уметь*:

- владеть методами, подходами и технологией выбора и реализации управленческих решений;
- формулировать цели, задачи и определять содержание управленческого труда работников различных уровней и функциональных направлений;
- работать в группе в процессе разработки управленческих решений;
- осуществлять проектирование и оценку эффективности структуры управления организацией;
- осуществлять выбор стратегии развития организации;
- уметь использовать основные теории мотивации в целях стимулирования работников для достижения организационных целей;
- уметь применять на практике основы управленческого контроля.

## 5. СТРУКТУРА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Названия разделов и тем	Количество часов							
	очная форма				заочная форма			
	всего	в том числе			всего	в том числе		
		л	п	с.р.		л	п	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тема 1. Введение в менеджмент. Общая теория управления.	6	2	2	2	6	2	-	4
Тема 2. Эволюция управленческой мысли.	6	2	2	2	6	-	2	4
Тема 3. Функции и методы менеджмента.	6	2	2	2	6	2	-	4
Тема 4. Управленческие решения.	6	2	2	2	8	-	-	8
Тема 5. Модели и методы принятия управленческих решений.	7	2	2	3	6	-	2	4
Тема 6. Информационно – коммуникационное обеспечение.	6	2	2	2	8	-	-	8
Тема 7. Управление конфликтами в организации.	6	2	2	2	8	-	-	8
Тема 8. Тайм-менеджмент, самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.	11	4	3	4	6	2	-	4
<b>Общее количество часов (3 семестр):</b>	54	18	17	19	54	6	4	44
Тема 9. Руководство.	6	2	2	2	6	2	-	4
Тема 10. Основы управления персоналом.	6	2	2	2	8	-	2	6
Тема 11. Управление деловой карьерой персонала.	7	2	3	2	6	-	-	6
Тема 12. Корпоративная организация и корпоративная культура.	8	4	2	2	8	-	2	6
Тема 13. Социальная ответственность и этика.	7	2	2	3	6	2	-	4
Тема 14. Управление изменениями в организации.	6	2	2	2	6	-	-	6
Тема 15. Информационные технологии управления организацией.	6	2	2	2	8	-	2	6
Тема 16. Особенности менеджмента отдельных сфер деятельности.	8	2	2	4	6	2	-	4
<b>Общее количество часов (4 семестр):</b>	54	18	17	19	54	6	6	42
<b>Общее количество часов (за уч. год):</b>	<b>108</b>	<b>36</b>	<b>34</b>	<b>38</b>	<b>108</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>86</b>

## 6. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### **Тема 1. Введение в менеджмент. Общая теория управления.**

Эволюция управленческой мысли. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента. Понятие, сущность, цели и задачи менеджмента. Менеджмент как специфический вид управленческой деятельности, как функция и процесс. Управление функциональными областями деятельности организации. Связь менеджмента с другими учебными дисциплинами.

### **Тема 2. Эволюция управленческой мысли.**

Научные школы и подходы в истории менеджмента. Их историческое значение.

### **Тема 3. Функции и методы менеджмента.**

Понятие функций управления. Характеристика функций управления, как основа управленческой деятельности. Различия в подходе к классификации и составу функций, осуществляемых в процессе управления. Общие (основные) и частные (специальные) функции менеджмента. Функции управления, выполняемые в функциональных областях деятельности организации: менеджмент в маркетинговой деятельности; финансовый менеджмент; персонал-менеджмент; операционный менеджмент; инновационный и экономический менеджмент; управление внешнеэкономической деятельностью; антикризисный менеджмент; ситуационный менеджмент.

Понятие методов управления. Классификация методов управления. Конкретные методы. Общенаучные методы.

### **Тема 4. Управленческие решения.**

Понятие управленческого решения. Типы организационных решений: запрограммированные решения, незапрограммированные решения. Требования к решениям и их классификация. Индивидуальные и групповые решения. Подходы к принятию решений: интуитивный, основанный на суждениях, рациональный.

### **Тема 5. Модели и методы принятия управленческих решений.**

Процесс принятия рационального решения, этапы процесса. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Необходимость моделирования. Типы моделей. Процесс построения моделей и общие проблемы моделирования.

### **Тема 6. Информационно-коммуникационное обеспечение.**

Управление информацией. Понятие управленческой информации. Информационная база данных. Этапы обмена информацией. Информационный процесс. Коммуникационный процесс. Использование информации в управлении.

### **Тема 7. Управление конфликтами в организации.**

Понятие конфликта. Функциональный и дисфункциональный конфликт, их последствия. Причины возникновения конфликтов в организациях и их диагностика. Типы конфликтов. Стадии развития конфликта. Методы и стили управления конфликтами. Структурные методы: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные комплексные цели, система вознаграждения. Межличностные стили разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, сотрудничество.

### **Тема 8. Тайм-менеджмент, самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.**

Сущность и составляющие самоменеджмента. Основные цели самоменеджмента. Содержание понятия «имидж руководителя». Основные составляющие имиджа руководителя. Функции имиджа (ценностные и технологические). Принципы

организации рабочего места и времени руководителя. Тайм-менеджмент. Понятие, содержание и функции имиджа руководителя. Этапы формирования и правила выбора имиджа руководителя.

### **Тема 9. Руководство.**

Руководство: власть и партнерство. Понятие власти и его значение для менеджмента. Власть, полномочия и влияние. Баланс власти. Формы власти: легитимная, поощрительная, принудительная, референтная, экспертная. Влияние через страх, вознаграждение и убеждение. Этические аспекты использования власти. Сущность и содержание партисипативного управления. Участие персонала в собственности, прибыли, управлении. Возможности участия персонала в выполнении управленческих функций по различным сферам деятельности и уровням иерархии. Эффективность сочетания единоначалия и участия персонала в управлении. Виды полномочий. Влияние через участие работников в управлении. Руководство в организации. Руководство персоналом как функция управления.

### **Тема 10. Основы управления персоналом.**

Управление персоналом Персонал и его численность Структура персонала Чем занимаются службы персонала Понятие и цели деловой карьеры Этапы карьеры и ее планирование Организация набора кадров Адаптация работников Методы оценки персонала Развитие персонала Горизонтальные перемещения сотрудников Способы рационализации персонала.

### **Тема 11. Управление деловой карьерой персонала.**

Деловая карьера. Виды деловой карьеры. Закономерности развития карьеры. Факторы, влияющие на развитие деловой карьеры. Планирование деловой карьеры сотрудников.

### **Тема 12. Корпоративная организация и корпоративная культура.**

Теоретические основы корпоративного управления. Принципы корпоративного управления. Глобальные проблемы корпоративного управления. Система корпоративного управления. Модели корпоративного управления.

### **Тема 13. Социальная ответственность и этика.**

Роль бизнеса в обществе. Понятие социальной ответственности менеджмента. Юридическая и социальная ответственность, их взаимосвязь и различие. Концепции социальной ответственности бизнеса: максимальной прибыли, прямого социального действия, социальной ответственности. Персональная, профессиональная, корпоративная этика. Способы повышения уровня этического поведения бизнеса: социальный аудит, кодексы деловой этики и профессиональной практики, комитеты по этике, адвокаты по этике, обучение этическому поведению.

### **Тема 14. Управление изменениями в организации.**

Теоретические основы управления изменениями. Структура изменений. Индивидуальные изменения. Командные изменения. Организационные изменения.

### **Тема 15. Информационные технологии управления организацией.**

Значение и место и роль информационных технологий в управлении предприятием. Виды информационных технологий в управлении. Типовые компоненты информационных систем управления предприятием (ИСУП).

### **Тема 16. Особенности менеджмента отдельных сфер деятельности.**

Производственный менеджмент. Управление качеством. Основы инновационного менеджмента. Управление маркетингом. Основы финансового менеджмента. Управление рисками.

## 7. СОДЕРЖАНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа студентов обеспечивает подготовку студента к текущим аудиторным занятиям. Основными формами самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины «Основы менеджмента» является работа над темами для самостоятельного изучения и подготовка к практическим занятиям. Результаты этой подготовки проявляются в активности студента на занятиях.

*СР включает следующие виды работ:*

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск и обзор литературы и электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса;
- выполнение домашнего задания в виде подготовки презентации, доклада по изучаемой теме;
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку;
- подготовка к практическим занятиям;
- для студентов заочной формы обучения – выполнение контрольной работы;
- подготовка к зачету/экзамену.

### 7.1. ТЕМЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

#### **Практическое занятие 1. Введение в менеджмент. Общая теория управления.**

1. Определение менеджмента.
2. Основные понятия менеджмента.
3. Роли и труд менеджера.

*Термины:* менеджмент, управление, объект управления, субъект управления, уровни управления.

*Выполнить:*

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Как вы считаете, менеджмент — это больше наука или искусство? Попробуйте определить, на что полагаются известные вам менеджеры: на опыт, интуицию или на теорию.
3. Распределите должности по уровням иерархии в организации, включая неуправленческих служащих: инспектор, руководитель подразделения, председатель Правления, служащий секретариата, координатор, директор производства, руководитель отдела, глава исполнительной власти, член Совета директоров, канцелярский служащий, вице-президент, коммерческий директор, квалифицированный рабочий, мастер, бригадир, главный бухгалтер, президент, директор завода, продавец.
4. Распределите основные задачи менеджеров по уровням управления, обоснуйте свои взгляды:
  - формулирование целей организации и подразделений;
  - координация работы нижестоящих руководителей;
  - взаимодействие организации с внешней средой;
  - непосредственная организация и руководство работниками, занятыми основной деятельностью;
  - разработка долгосрочных планов;
  - контроль использования сырья и оборудования;
  - разработка краткосрочных планов;
  - руководство отдельными специализированными подразделениями и функциями;
  - адаптация организации к различным переменам.
5. Какие категории менеджмента используются в теории и практике управления?

6. Перечислите основные объекты и виды менеджмента?
7. Назовите основные уровни менеджмента в организации и их специфику.
8. Дайте характеристику стратегическому и оперативному менеджменту.
9. Каковы принципы и методы менеджмента?

*Литература:* [5 – С – 24-28; 27 – С – 35-43; 32 – С – 15-19].

## Практическое занятие 2. Эволюция управленческой мысли.

1. Обзор школ и концепций менеджмента.

*Термины:* эффект синергии, системный подход, ситуационный подход, организационная культура.

*Выполнить:*

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Что вы знаете об истории менеджмента, кроме того, что узнали на лекции?
3. Внимательно рассмотрите таблицу, проанализируйте, какой вклад внесли в науку различные школы и направления и как эти идеи используются в практическом менеджменте на современном этапе.

Таблица 1 – Вклад в современную науку управления концепций различных школ и научных направлений

Научные направления и ключевые положения концепций	Основные идеи, используемые современным менеджментом
<b>Научное управление и классическая (административная) школа (20-е годы)</b>	
Научные принципы организации труда Рационализация трудовых операций Разделение труда в управлении Процессный подход к управлению	Научный подход к менеджменту и его принципам Анализ способов выполнения работ Управление как серия непрерывных, взаимосвязанных действий
<b>Школа человеческих отношений (30-е годы) и поведенческие науки (50-е годы)</b>	
Коллектив как особая социальная группа Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника	Использование факторов коммуникации, групповой динамики, мотивации и лидерства Отношение к членам организации как к активным человеческим ресурсам
<b>Теория принятия решений и количественный подход (50-60-е годы)</b>	
Разделение процесса принятия решений на стадии и серию шагов Применение методов количественных измерений	Субъективный подход к оценке рациональности решений Использование количественных моделей, методов при принятии решений
<b>Системный (50-е годы) и ситуационный (60-е годы) подходы</b>	
Взаимодействие и взаимосвязь всех частей организации Учет воздействия факторов окружающей среды Анализ ситуационных переменных	Рассмотрение организации как целостной системы Значение анализа внешней среды для организации Принятие решений с учетом сложившейся ситуации
<b>Теории стратегии (70-е годы), инноваций и лидерства (80- 90-е годы)</b>	
Непрерывность взаимодействия организации сокружающей средой и разработка стратегии развития организации Инновации как основа конкурентоспособного развития	Разработка стратегии организации как факторее конкурентоспособности Инновационный подход к изменениям в организации Радикальное изменение взаимоотношений

Лидерство вместо менеджеризма	между персоналом и руководством
-------------------------------	---------------------------------

4. Кратко опишите три школы управленческой мысли, которые получили развитие в первой половине 20 века.

5. Каковы основные аспекты системного подхода, как он рассматривает организацию?

6. Какова методология ситуационного подхода?

7. Какова сущность современных концепций менеджмента?

*Литература:* [5 – С – 37-65; 27 – С – 44-59; 32 – С – 19-24].

### **Практическое занятие 3. Функции и методы менеджмента.**

1. Природа и состав функций менеджмента.

2. Понятия дифференциации и интеграции в менеджменте.

3. Понятие, сущность, особенности централизации и децентрализации.

4. Сущность, состав и содержание методов управления.

*Термины:* функция, метод, функции управления, планирование, организация, мотивация, контроль, координация, коммуникация, дифференциация, интеграция, централизация, децентрализация.

*Выполнить:*

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.

2. Задача 1. Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе таблицы укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация или контроль.

Решение	Функция управления
Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
Определение цели предприятия	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития предприятия	
Проектирование организационной структуры управления	
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
Разработка способов измерения результатов работы	
Осуществление вознаграждения за работу	
Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	
Определение миссии и природы бизнеса	
Подтверждение результатов в достижении целей предприятия	
Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей предприятия	

3. Задача 2. Существуют основные навыки управления, наличие которых необходимо для эффективного выполнения четырех основных функций менеджмента: планирование, организация, руководство (мотивация) и контроль. Ознакомьтесь с краткими характеристиками навыков и определите, для осуществления каких функций необходимо иметь указанные навыки. Для этого в последней графе таблицы укажите, для эффективного выполнения какой/каких функции/функций менеджмента (планирование, организация, руководство, контроль) необходимо иметь указанный навык.

Навык	Функция управления
Приобретение власти	
Активное слушание	
Составление бюджетов	
Выбор эффективного стиля руководства	
Инструктирование	
Создание эффективных команд	
Делегирование полномочий	
Проектирование мотивирующих рабочих зданий	
Формирование атмосферы доверия	
Использование дисциплинарных мер	
Проведение собеседований	
Менеджмент в условиях непринятия перемен	
Наставничество	
Ведение переговоров	
Обеспечение обратной связи	
Понимание организационной культуры	
Изучение внешней среды	
Постановка целей	
Творческий подход к решению проблем	
Использование преимуществ многообразия рабочей силы	

#### Краткая характеристика навыков управления

1. Приобретение власти необходимо, т.к. позволяет менеджеру распоряжаться определенными ресурсами, делает менеджера менее зависимым от окружающих людей и обстоятельств, а окружающие все больше начинают зависеть от него. Власть – это способность руководителя влиять на рабочие действия или решения сотрудников. Существует пять типов власти: законная, экспертная, основанная на вознаграждениях, власть примера и власть, основанная на принуждении.

2. Активное слушание – процесс осознанного восприятия человеком услышанного и предполагает умение внимательно относиться к сказанному, интерпретировать и запоминать высказанное другими, умение добираться до сути мнения говорящего и понимать, что именно хотел выразить собеседник.

3. Составление бюджетов – планов распределения ресурсов компании по определенным видам деятельности в цифровом выражении. Как один из основных инструментов планирования бюджеты указывают, какие виды деятельности наиболее важны, какое количество ресурсов нужно выделить для каждого из них. Однако, бюджеты используются не только на этапе планирования, но и на этапе контроля работы компании, так как обеспечивают менеджеров количественными нормами и стандартами для измерения и сравнения фактических показателей расходования ресурсов.

4. Выбор эффективного стиля руководства – эффективный руководитель должен обладать опытом и квалификацией, необходимыми для того, чтобы оказывать помощь управляемым им группам и обеспечивать их высокую продуктивность на всех этапах развития. Стиля руководства, который был бы одинаково эффективен в любых ситуациях, не существует. При выборе самого эффективного стиля должны учитываться различные ситуативные факторы: личные характеристики подчиненных, этап развития группы, структура задачи, распределение властных полномочий в группе, взаимоотношения членов группы с ее руководителем, состав рабочей группы, организационная культура и национальные особенности людей, входящих в группу.

5. Инструктирование – эффективный менеджер все больше и больше должен быть не начальником, а тренером или инструктором. Так же, как игроки от тренера, подчиненные ожидают от него рекомендаций, инструкций, советов и поддержки, способных помочь им улучшить результаты их трудовой деятельности.

6. Создание эффективных команд – эффективная команда отличается от простого объединения людей, прежде всего, тем, что ее члены преданы общей цели, имеют набор конкретных задач и несут совместную ответственность за общие итоги их работы, нацелены на высокие показатели производительности труда.

7. Делегирование полномочий – представляет собой переуступку другому человеку полномочий, связанных с выполнением определенных обязанностей, за счет чего подчиненный получает возможность самостоятельно принимать решения. Основная задача управленческого персонала заключается в том, чтобы обеспечивать выполнение тех или иных задач, управляя другими людьми. Поскольку время и знания любого менеджера ограничены, эффективный менеджер должен уметь передавать ряд своих полномочий другим.

8. Проектирование мотивирующих рабочих заданий – созданные менеджером рабочие места должны оказывать на работников мотивирующие воздействия, способствовали повышению эффективности труда. Основой для разработки мотивирующих рабочих заданий может стать модель характеристик рабочего задания, включающая в себя пять основных элементов: разнообразие навыков, целостность и значимость задачи, автономия и обратная связь.

9. Формирование атмосферы доверия – современные менеджеры должны стремиться активно развивать доверительные отношения в пределах своих рабочих групп, так как доверие играет важнейшую роль в отношении менеджера и с его подчиненными.

10. Использование дисциплинарных мер. Если результаты работы служащего постоянно не соответствуют предъявляемым требованиям либо он регулярно игнорирует нормы, стандарты и правила, принятые в организации, менеджеру, по всей вероятности, придется воспользоваться таким способом контроля над поведением, как применение дисциплинарных мер – действий, позволяющих управленческому персоналу обеспечивать выполнение норм, правил и стандартов организации. Чаще всего менеджерам приходится сталкиваться с проблемой посещаемости (прогулы, опоздания, злоупотребления больничными), поведением на рабочем месте (отказ выполнять рабочие задания, невыполнение заданий, отказ использовать средства безопасности, злоупотребления алкоголем или наркотиками) и неупорядоченность (воровство, ложь).

11. Проведение собеседований (интервью) – представляет собой практически универсальный инструмент отбора служащих. Собеседования действительно могут быть действенным и надежным инструментом отбора, однако для этого их нужно тщательно структурировать и должным образом систематизировать.

12. Менеджмент в условиях непринятия перемен. Управленческий персонал играет важнейшую роль в организационных изменениях – он служит организатором преобразований. Нередко, однако, менеджеры сталкиваются с тем, что служащие не принимают перемен и сопротивляются их внедрению, поскольку они способствуют возникновению состояния неопределенности и неуверенности или нарушают статус-кво организации.

13. Наставничество – важнейший управленческий навык, который следует развивать. Наставник – это член организации, как правило, проработавший в ней много лет, опытный работник, занимающий должность более высокого уровня, который опекает или поддерживает другого служащего (протее), обычно находящегося на более низкой ступени иерархической лестницы. Наставник учит, направляет и делится опытом. В некоторых организациях существуют официальные программы наставничества, но даже если в вашей компании они не реализуются, наставничество считается.

14. Ведение переговоров. Переговоры представляют собой процесс заключения сделки, в ходе которого две или несколько сторон, имеющие различные стремления и интересы, должны принять удовлетворяющие все стороны решения и прийти к соглашению.

15. Обеспечение обратной связи. Точная и оперативная обратная связь имеет огромное значение для эффективной работы менеджеров, независимо от того, какой характер она носит – негативный или позитивный.

16. Понимание организационной культуры. Способность правильно оценить культуру другой организации может стать весомым преимуществом в деловых контактах с многочисленными организациями (продажа и приобретение продукции или услуг, переговоры о заключении контрактов, организация совместных предприятий или просто общение с людьми, ответственными за конкретные решения в разных компаниях).

17. Изучение внешней среды – предвидение и понимание перемен, происходящих во внешней среде, – это очень важный навык, необходимый любому менеджеру. Информация, которую управленческий персонал получает благодаря исследованию внешней среды, может с выгодой использоваться в процессе принятия решений и организации деятельности компании. Менеджеры на всех уровнях управления должны знать методы изучения внешней среды для получения важной информации и понимания общих тенденций ее развития.

18. Постановка целей. Служащие должны четко понимать, в чем заключается цель их деятельности, и управленческий персонал обязан обеспечить это понимание. Кроме того, менеджеры несут ответственность за контроль за процессом достижения конечных намеченных целей, помогая подчиненным определять рабочие цели и задачи. Таким образом, постановка целей представляет собой очень ценный управленческий навык, который следует развивать каждому менеджеру.

19. Творческий подход к решению проблем. В мировой деловой среде, в которой перемены происходят чрезвычайно часто и бурно, практически все организации испытывают огромный недостаток в творческих личностях. Уникальность и разнообразие проблем, с которыми сталкиваются современные менеджеры, требуют от них умения подходить к решению проблем с творческой точки зрения. Творчество – основа разума. Всем людям необходимо стремиться к расширению своих умственных способностей, в частности стараться открыть свой разум для новых идей. Однако, хотя способностью повышать свой творческий потенциал обладает каждый человек, далеко не все стараются его в себе развить.

20. Использование преимуществ многообразия рабочей силы. Понимание и управление людьми, похожими на вас, – задача, несомненно, непростая; но понимание и управление людьми, которые сильно отличаются от вас самого и от других людей, – это, конечно, намного труднее. Постоянно повышающееся во всем мире многообразие рабочей силы означает, что управленческому персоналу необходимо понять, что не все люди стремятся к одному и тому же и поступают одинаково и, следовательно, управлять ими следует по-разному. Многообразие рабочей силы – это персонал, который более разнороден с точки зрения гендерных, расовых, этнических, возрастных и прочих характеристик. Способность правильно оценить преимущества такой рабочей силы и помогать таким работникам в полной мере реализовать свой потенциал представляет собой навык, все более необходимый современному менеджеру.

*Литература:* [5 – С – 28-36].

#### **Практическое занятие 4. Управленческие решения.**

1. Понятие и типология решений, факторы неопределенности в принятии решений.
2. Процесс подготовки и принятия решения.

*Термины:* управленческое решение, альтернатива, критерии принятия решений.

*Выполнить:*

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Используя возможные способы принятия решений, оцените выбранные альтернативы и примите решение последующей ситуации: В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили «Нева» с объемом двигателя 2000 кубических см. За последний год спрос на автомобиль «Нева» упал на 50% и продолжает падать. Завод потерял монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей, происходит затоваривание складов. Необходимо срочно принять решение по создавшейся ситуации. Финансовые возможности завода ограничены.
3. Принимая управленческое решение, руководитель выполнил ряд действий в следующей последовательности: 1. Обратил внимание на то, что на предприятии складывается нежелательная ситуация. 2. Определил критерии оценки результатов управленческого решения. 3. Проанализировал имеющуюся информацию. 4. Разработал альтернативные варианты решения. 5. Выбрал решение. 6. Организовал выполнение решения. Задание. Определить какие ошибки в технологии принятия решения допустил руководитель. Полученные результаты обсуждаются на занятии.

*Литература:* [5 – С – 279-296; 10 – С – 520-559; 25 – С – 6-26; 32 – С – 63-72].

#### **Практическое занятие 5. Модели и методы принятия управленческих решений.**

1. Методы моделирования и количественного анализа для решения управленческих проблем.
2. Стили принятия решений.

*Термины:* модель, моделирование, физическая модель, аналоговая модель, символическая или математическая модель, дерево решений.

*Выполнить:*

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Решить задачи, используя метод линейного программирования:  
Задача 1. Типография располагает тремя видами ресурсов: бумагой, красной и черной краской. Она может напечатать афиши двух видов. Нормы расхода и цена афиши каждого вида приведены в таблице. Сформируйте план выпуска, дающий максимальную выручку от реализации всех афиш.

Афиша	Оптовая цена (тыс. руб.)	Расходы на штуку		
		Бумага (г)	Красная краска (г)	Черная краска (г)
1 вид	2	50	1.25	3
2 вид	5	40	5	5
Запас ресурса	кг	200	12.5	15

Задача 2. Небольшая фирма производит два вида продукции: столы и стулья. Для изготовления одного стула требуется 3 фута древесины и уходит 2 часа рабочего времени, для одного стола – 7 футов и 8 часов. Каждый стул приносит 1 доллар прибыли, а каждый стол – 3 доллара. Сколько стульев и столов должна изготовить фирма, если она располагает 420 футами древесины и 400 часами рабочего времени и хочет получить максимальную прибыль?

3. Решить задачу, используя методопределения точки безубыточности.

Фирма производит продукцию, рыночная стоимость которой 100 рублей за штуку. Переменные издержки составляют 60 руб. на ед. продукции, постоянные издержки – 200 000 руб. в месяц. Производственная мощность завода – 8 000 изделий в месяц.

1) определить точку безубыточности и планируемую прибыль фирмы.

2) какое вы примите управленческое решение, если спрос ограничен 7000 изделий, а рыночная стоимость снизилась на 10 руб.

4. С помощью дерева решений рассчитать ожидаемую стоимость и сделать выбор среди альтернатив. Какое вы примите решение, применяя критерий Лапласа, критерий оптимизма и пессимизма?

*Литература:* [5 – С – 279-296; 10 – С – 520-559; 25 – С – 36-92; 32 – С – 73-83].

### **Практическое занятие 6. Информационно-коммуникационное обеспечение.**

1. Виды коммуникаций в организации.
2. Элементы и этапы коммуникационного процесса.
3. Коммуникационные барьеры и пути их преодоления.
4. Коммуникационные сети и стили.
5. Роль информации в деятельности организации.
6. Функции информационных систем.
7. Типы информационных систем.
8. Стратегическое использование информационных систем.

*Термины:* коммуникация, коммуникационные сети, коммуникационный стиль, информационно-коммуникационное обеспечение.

*Выполнить:*

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Ролевая игра «Эффективная коммуникация».
3. Подумайте, какого рода информация передается по вертикально восходящей, нисходящей, горизонтальной, диагональной коммуникации? Существуют устойчивые образцы коммуникационных сетей для групп разной численности (представлено на рисунке). В сетях типа «кружок» члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа «колесо» представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют только через своего начальника. Лицо, стоящее в центре колеса, имеет больше коммуникационных связей, получает больше информации, занимает лидирующее положение, принимает решение и несет ответственность. Сеть типа «у» также является централизованной.

В «цепочке» возможны только горизонтальные связи, она децентрализована.

«Всеканалные» сети представляют собой полностью децентрализованные группы, обычно это требуется тогда, когда необходимо участие всех членов команды в решении

сложных проблем. Знание типов коммуникационных сетей важно для отношения власти и контроля в организации. Например, сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей, сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей.

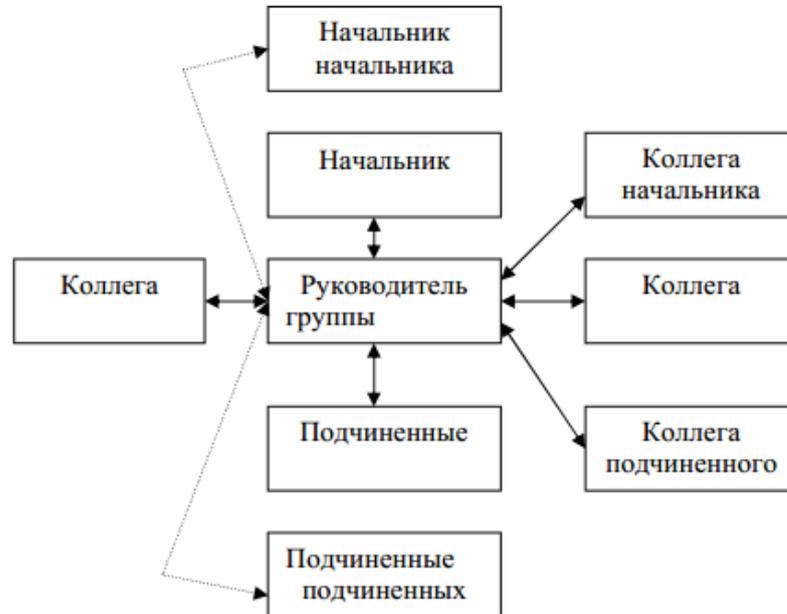


Рисунок – Межличностная коммуникационная сеть руководителей и подчиненных

*Литература:* [5 – С – 128-154; 11 – С – 511-522; 23 – С – 62-76; 32 – С – 52-62].

### **Практическое занятие 7. Управление конфликтами в организации.**

1. Понятие и сущность конфликта.
2. Классификация и причины конфликтов.
3. Фазы и последствия конфликта.
4. Управление конфликтом в организации.

*Термины:* конфликт, конфликтная ситуация.

*Выполнить:*

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Задача 1. Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию. Является описанная ситуация конфликтом? Каковы перспективы развития данной ситуации и механизмы управления ею?
3. Задача 2. В беседе руководителя с подчиненным, допустившим технологическую ошибку, которая привела к серьезному материальному ущербу фирме, руководитель предъявил претензии к подчиненному и наложил штраф в размере месячной заработной платы. Является ли описанная ситуация конфликтом? Ответ обоснуйте.
4. Задача 3. Принимая на работу сотрудника, руководитель фирмы пообещал через два месяца перевести его на вышестоящую должность. По истечении указанного срока обещание руководителя не выполнено. Можно ли описанную ситуацию идентифицировать как конфликтное взаимодействие? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт.

*Литература:* [5 – С – 176-188; 10 – С – 569-602; 27 – С – 416-447].

### **Практическое занятие 8. Тайм-менеджмент, самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.**

1. Понятие и сущность самоменеджмента.
2. Тайм-менеджмент личного времени и в работе руководителя.
3. Имидж руководителя.

*Термины:* самоменеджмент, персональный менеджмент, тайм-менеджмент, имидж, репутация.

*Выполнить:*

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Анализ практических ситуаций.

*Литература:* [5 – С – 107-127].

### **Практическое занятие 9. Руководство.**

1. Полномочия руководителей. Виды полномочий. Линейные и аппаратные полномочия.
2. Права, обязанности и ответственность должностных лиц.
3. Полномочия менеджеров высшего, среднего и низового звеньев управления.

*Термины:* линейные полномочия, аппаратные (штабные) полномочия, права, обязанность.

*Выполнить:*

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Назовите виды управленческих полномочий и поясните, какие права и ответственность соответствуют каждому из видов полномочий.
3. Что определяет масштабы представляемых полномочий руководителям различных рангов?
4. Какими правами располагают: генеральный директор производственного объединения; главный инженер приборостроительного завода; главный бухгалтер торговой фирмы; начальник производственного отдела; начальник цеха; мастер цеха; бригадир производственной бригады; ректор ВУЗа (директор колледжа); проректор по АХЧ (заместитель директора по АХЧ); декан факультета (курса); староста потока; староста учебной группы. За что и какую ответственность несут эти люди?
5. Расскажите о необходимости и возможности делегирования полномочий.

*Литература:* [5 – С – 155-175, 242-251; 32 – С – 103-111].

### **Практическое занятие 10. Основы управления персоналом.**

1. Специфика человеческих ресурсов предприятия.
2. Структура персонала: возрастная, образовательная, половая, по стажу.
3. Категории персонала предприятия.
4. Особенности управления персоналом в зависимости от специфики предприятия, организации.

*Термины:* персонал, человеческие ресурсы.

*Выполнить:*

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Изучите описанную ниже ситуацию и ответьте на вопросы.

Описание ситуации: Организация ООО «Ромашка» является крупным кондитерским объединением со стажем работы – 10 лет. За время работы кондитерская заняла свою нишу

на рынке и за последние несколько лет открыла свои представительства в близлежащих регионах. Численность персонала – около 350 человек. За время существования компания достигла хороших финансово-экономических показателей по уровню прибыльности и в настоящее время занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания продолжает расти, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта. Директор – харизматичный лидер, решения принимает быстро и, как правило, единолично. Решения обсуждать не привык, считает, что остальным они и так должны быть понятны. Имеет четкое представление о стратегии компании, но не сообщает о ней работникам, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития. Директору часто не хватает времени на решение текущих вопросов, что приводит к хаотичному управлению. Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных менеджеров немного, поэтому они часто работают как специалисты, пуская организацию работы подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т.к. они постоянно выполняют несвойственные им функции и поручения директора. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают различные задачи. Многие менеджеры сделали карьеру в компании и работают практически со дня основания. В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти «поговорить» любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Однако нередко внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т.к. они не понимают ее смысла. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и принципов оплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если потребовать. Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, т.к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором персонала, т.к. отдел кадров занимается только кадровым учетом. Кроме того, руководитель принимает активное участие в подборе, встречаясь с кандидатами на все должности. В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении, других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются. Все это снижает эффективность деятельности компании и может привести к недостаточной конкурентоспособности.

Вопросы:

1. Какие недостатки и достоинства управления персоналом сложились в организации?
2. Каким образом необходимо осуществлять работу с персоналом в организации?
3. Как можно усовершенствовать деятельность организации посредством изменения управления персоналом?
4. Каким образом должна быть представлена организационная и должностная структура службы управления персоналом организации?
5. Каким образом можно распределить функции между сотрудниками службы управления персоналом?

*Литература:* [5 – С – 405-424; 6 – С – 113-156; 11 – С – 467-487; 32 – С – 30-32].

### **Практическое занятие 11. Управление деловой карьерой персонала.**

1. Обзор продвижения по службе. Технология карьеры.
2. Повышение квалификации и профессиональный рост.
3. Развитие талантов вне работы.

*Термины:* профессиональный рост, профессиональная карьера, профессиональное развитие, квалификация, компетенция, хобби.

*Выполнить:*

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. На основании изученного материала подготовьте и предложите на обсуждение рекомендацию, как продвинуться по служебной лестнице. Составьте схему основных целей карьеры.

*Литература:* [5 – С – 410-413; 32 – С – 151-169].

### **Практическое занятие 12. Корпоративная организация и корпоративная культура.**

1. Характеристики корпоративной культуры.
2. Структура и уровни корпоративной культуры (Э. Шейн, А.И. Пригожин).
3. Субкультуры и контркультуры.
4. Функции корпоративной культуры, место и роль в стратегии развития организации.
5. Место корпоративной культуры в концепции развивающего управления персоналом.
6. Параметры организационной культуры: интеграция, дифференциация и адаптации.

*Термины:* корпоративная культура, организационная культура, субкультура, контркультура, интеграция, дифференциация, адаптация.

*Выполнить:*

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Ответить на вопросы: Какую роль в организации играет корпоративная культура? Посредством каких действий человек может быть включен в систему организации и непосредственно в корпоративную культуру? Как поступок человека определяется его ценностными ориентациями? Почему В. Спивак подразделяет корпоративную культуру на материальную и духовную? В чем суть этих составляющих культуры? Что такое субъект и объект в корпоративной культуре? Дайте определение корпоративной культуры, объясните смысл этого определения. Каковы основные ценности корпоративной культуры? Как соотносятся корпоративная культура и субкультуры в организации? Почему в коммуникативном процессе необходимо учитывать субкультуру получателя информации, если она имеет место? В чем суть трехуровневого подхода Штейна к формированию корпоративной культуры? Какое место занимает миссия в системе корпоративной культуры? Каковы уровни корпоративной культуры?
3. Решить практические задания.

*Литература:* [5 – С – 208-214; 11 – С – 203-245; 27 – С – 57-59].

### **Практическое занятие 13. Социальная ответственность и этика.**

1. Проблемы этики и современное управление.
2. Факторы, определяющие этический выбор.
3. Социальная ответственность организации на практике.

*Термины:* этика, социальная ответственность.

*Выполнить:*

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Рассмотреть роль и значение бизнеса для общества.

3. Проанализировать понятия «прибыль» и «эффективность», «социальная ответственность бизнеса». Соотнести понятия «социальная ответственность» и «юридическая ответственность».

4. Показать на примерах международной и российской практики социальную ответственность бизнеса.

5. Изучить опыт применения социальной ответственности и социального реагирования.

*Литература:* [10 – С – 420-467; 27 – С – 397-415; 32 – С – 43-51].

#### **Практическое занятие 14. Управление изменениями в организации.**

1. Природа, модель и этапы процесса управления изменениями.

2. Типы организационных изменений.

3. Этапы процесса преобразований.

*Термины:* изменения, управление изменениями.

*Выполнить:*

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.

2. Какова основная причина (природа) организационных изменений? Приведите примеры движущих сил организационных изменений. Какие факторы обуславливают неопределенность развития внешней среды и необходимость инициирования организационных нововведений?

3. Как можно охарактеризовать процесс осуществления организационных изменений? Ответ сопроводите примерами.

*Литература:* [10 – С – 494-504; 32 – С – 170-181].

#### **Практическое занятие 15. Информационные технологии управления организацией.**

1. Информационная система управления.

2. Информационная технология управления.

3. Задачи, решаемые организацией с помощью ИСУ и ИТУ.

*Термины:* информационная система управления, автоматизированная информационная система, информационная технология управления.

*Выполнить:*

1. Какова цель внедрения автоматизированных информационных систем и информационных технологий в организациях различного типа?

2. Дайте определение автоматизированной информационной системы и технологии и определите основные задачи управления, решаемые на ее основе.

3. Классифицируйте автоматизированные информационные системы и информационные технологии в организациях различного типа.

4. В чем состоят особенности информационной технологии в организациях различного типа?

5. Приведите определение корпоративной вычислительной сети. В чем заключается основные достоинства организации корпоративной сети на предприятиях различного типа?

6. На основе каких основных процессов обработки в крупных фирмах формируется информационная среда корпоративной системы?

7. От чего зависит эффективность принятия управленческих решений в условиях функционирования информационной технологии?

8. Для решения каких типов задач организуется автоматизированная информационная технология?

9. Перечислите основные автоматизированные инструментальные средства, используемые на разных уровнях управления предприятием или организацией.

*Литература:* [5 – С – 440-449; 10 – С – 104-112, 331-336; 27 – С – 319-332].

### **Практическое занятие 16. Особенности менеджмента отдельных сфер деятельности.**

1. Сущность, содержание и основные принципы интеграции процессов менеджмента.
2. Основные особенности менеджмента отдельных видов деятельности.

*Выполнить:*

1. Изучить основную и дополнительную литературу по теме.
2. Выполнить творческое задание.

*Литература:* [5 – С – 380-393].

## **7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ**

Контрольные работы предусмотрены для выполнения всеми студентами **заочной формы обучения**. Контрольная работа является составной частью самостоятельной работы студента заочной формы обучения по освоению программы дисциплины и предусматривает письменное изложение ответов на вопросы задания.

Студент выполняет контрольную работу на тему, вариант которой, соответствует последней цифре порядкового номера студента в журнале посещаемости. При подготовке ответов на вопросы контрольной работы необходимо использовать только рекомендованную литературу и оформить ее в соответствии с планом. Изложение должно отличаться композиционной четкостью, логичностью, грамотностью.

### **7.2.1. Задания для контрольных работ (III семестр)**

**Вариант 1.** Сущность менеджмента и его значение в условиях рыночной экономики.

Понятия «управление» и «менеджмент», их соотношение. Исторические предпосылки менеджмента. Корпоративная природа менеджмента. Современные подходы к управлению: ориентация на потребителя, предпринимательский подход, маркетинговая концепция управления и инновационный подход в управлении и т.д. Особенности управления предприятием в условиях централизованной плановой экономики.

**Вариант 2.** Классическая (административная) школа управления.

Исторические предпосылки возникновения. Основные положения классической школы управления. Система управления Ф.Тейлора. Хронометраж движений Ф.Гилберта. Бюрократическая система М.Вебера. Схема управления организацией по Г.Форду. Принципы и функции управления А. Файоля. Применимость и значение концепций в практике современного управления.

**Вариант 3.** Школа человеческих отношений и поведенческие науки.

Исторические предпосылки возникновения. Предпосылки формирования управленческого подхода, ориентированного на человека. Исследования Э.Мэйо (Хоторнский эксперимент), теория М.Фоллетт, и др. Поведенческие концепции Д.МакГрегора и др. Вклад выдающихся представителей школ в науку управления, использование концепций в практике современного управления.

**Вариант 4.** Становление научного менеджмента в России.

Организационно-технические концепции управления А.А.Богданова, О.А.Ерманского, А.К.Гастева и др. Социальные концепции П.М. Керженцева, Н.А.Витке и др.

Вклад советских ученых в развитие менеджмента как науки. Применение основных положений в практике современного управления.

**Вариант 5.** Современные подходы в управлении.

Исторические предпосылки возникновения. Количественные теории управления. Процессный подход в управлении. Концепции системного и ситуационного подходов. Наиболее яркие представители школ и их вклад в теорию менеджмента.

**Вариант 6.** Системный подход в управлении.

Понятие «система», виды систем, их свойства. Элементарная система. Основы системного подхода в управлении. Производство как система «ресурсы – продукция».

**Вариант 7.** Внутренняя среда организации.

Понятие «организация как объединение людей», признаки организации. Характеристика основных составляющих внутренней среды: цели и задачи, структура, технология, персонал. Взаимосвязь внутренних переменных. Взаимосвязь внутренней и внешней среды организации.

**Вариант 8.** Внешняя среда организации.

Исторические предпосылки необходимости учета факторов внешней среды в управлении организацией и значение внешней среды. Понятие организации как закрытой и открытой системы. Среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды. SWOT-анализ - как один из методов изучения внешней среды.

**Вариант 9.** Принципы управления.

Понятие «принцип управления». Кибернетические (общие) принципы управления: принцип обратной связи, закон необходимого разнообразия, принцип преобразования информации, принцип внешнего дополнения, оптимальный подход в управлении. Принципы управления социально-экономическими системами: принцип оптимальности, целенаправленности, централизации и децентрализации и т.д.

**Вариант 10.** Функции менеджмента.

Функции менеджмента: понятие, исторические предпосылки их появления. Понятие «общие функции управления», различные подходы к их выделению. Специфические функции управления: понятие, состав. Взаимосвязь общих и специфических функций управления.

**7.2.2. Задания для контрольных работ (IV семестр)**

**Вариант 1.** Корпоративная культура.

1. Понятие корпоративной культуры, ее роль, уровни проявления. Типы организационной культуры. Субкультура. Трудности в изменении организационной культуры.

2. Вам предстоит участие в переговорах с деловым партнером. Определите основные мероприятия по подготовке переговоров.

**Вариант 2.** Перспективный подход в управлении.

1. Перспективный подход в управлении, его сущность, необходимость и объективность. Долгосрочное планирование и стратегическое планирование: схемы, процедуры, различия. Стратегия, основные типы стратегий, процесс формирования стратегии.

2. Приведите примеры конфликтных ситуаций, в которых успешно применялся стиль переговоров и сотрудничества.

**Вариант 3. Планирование как функция управления.**

1. Сущность и принципы планирования. Этапы и методы планирования. Значение блока реализации плана, его основные элементы. Системный подход в планировании. Типы планов. Зарубежный опыт корпоративного планирования.

2. Приведите примеры конфликтных ситуаций, в которых успешно применялся стиль приспособления? Компромисс? Уклонения?

**Вариант 4. Американская и японская модели менеджмента.**

1. Характеристика американской модели менеджмента. Сущность японского подхода к управлению организацией. Возможность применения зарубежного опыта в деятельности отечественных организаций.

2. Опишите действия руководителя, попавшего в коллектив с минимальным уровнем зрелости. Как можно спланировать его дальнейшие действия, если это автократичный руководитель? Демократичный руководитель? Либеральный руководитель?

**Вариант 5. Контроль в системе управления.**

1. Сущность и задачи контроля в системе управления. Контроль как обратная связь в управлении. Области применения контроля. Виды контроля. Процесс контроля и проблемы его осуществления. Эффективность контроля, требования к эффективному контролю.

2. Перечислите характерные черты автократичного руководителя. Каковы предпосылки его поведения? Какова может быть ответная реакция подчиненных?

**Вариант 6. Информационная природа управления.**

1. Понятие «информация», информация как ресурс и продукт системы управления. Управление как процесс преобразования информации. Этапы получения управленческой информации. Классификация информации. Требования к информации, используемой в управлении.

2. Составьте вопросы кадрового менеджера к человеку, пришедшему устраиваться на работу. Чем мотивирует свой приход в фирму работник?

**Вариант 7. Коммуникационный процесс в организации.**

1. Сущность коммуникационного процесса. Элементы и этапы коммуникационного процесса, виды коммуникаций в организации. Формы и стили коммуникативных процессов. Эффективность коммуникационных процессов. Проблемы, возникающие в процессе коммуникации и пути их решения.

2. Сформулировать задачу и продемонстрировать ее решение методом экспертиз.

**Вариант 8. Управленческие решения.**

1. Понятие «управленческое решение», роль решения в управлении. Решение как элемент обратной связи. Типы проблем и методы подготовки решений. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Основные этапы в подготовке и принятии управленческого решения. Методы выработки управленческих решений.

2. Составить и проанализировать ситуацию, при которой принимается решение с использованием принципа эмпатии; принципа инверсии; принципа идеализации.

**Вариант 9. Стили руководства.**

1. Понятие «стиль руководства». Одномерные стили управления: авторитарный, демократический, либерально-попустительский стили управления, их сущность, разновидности. Многомерные стили управления: управленческая решетка Мутона-Блейка и др.

2. Разработать алгоритм проведения мозгового штурма при выработке решений.

**Вариант 10. Управление конфликтами.**

1. Сущность конфликтов в коллективе, причины возникновения конфликтных ситуаций. Типы конфликтов, последствия конфликтов для организации. Методы управления конфликтной ситуацией.

2. Построить дерево целей для конкретной организации (вуз, магазин, завод) и сформулировать наименование 3 – 4 уровней подцелей для нее. Перечислить правила, используемые при построении дерева целей.

**7.3. ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ(III семестр)**

1. Содержание менеджмента. Менеджмент как функция и процесс.
2. Основные положения школы научного управления.
3. Основные положения классической (административной) школы управления.
4. Основные положения школы человеческих отношений.
5. Ситуационный и системный подход в менеджменте.
6. Модели менеджмента (японская, американская, европейская).
7. Функции менеджмента
8. Общая характеристика организаций.
9. Внутренняя среда организаций.
10. Внешняя среда организаций.
11. Классификация организаций.
12. Менеджер и его роль в организации.
13. Требования к профессиональным и личным качествам менеджера.
14. Имидж менеджера и его составляющие. Технология создания и коррекции имиджа.
15. Процесс коммуникации. Элементы и этапы коммуникаций.
16. Система коммуникаций. Внешние и внутренние коммуникации.
17. Система коммуникаций. Формальные и неформальные коммуникации.
18. Барьеры в коммуникациях и способы их устранения.
19. Типы организационных решений. Запрограммированные решения.
20. Типы организационных решений. Незапрограммированные решения.
21. Компромиссы в процессе принятия решения.
22. Подходы к принятию решений. Интуитивный подход.
23. Подходы к принятию решений. Решения, основанные на суждениях.
24. Подходы к принятию решений. Рациональные решения.
25. Процесс принятия рационального решения. Диагностика проблемы и формирование ограничений и критериев.
26. Процесс принятия рационального решения. Выявление альтернатив, их оценка и выбор.
27. Процесс принятия рационального решения. Реализация решения и оценка результатов.
28. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений. Индивидуальные, поведенческие факторы.
29. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений. Общие факторы.
30. Необходимость моделирования ситуации. Типы моделей.
31. Методы принятия решений: платежная матрица, дерево решений.
32. Типы конфликта.
33. Причины конфликта.
34. Методы и стили управления конфликтами.

**7.4. ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ(IV семестр)**

1. Содержание менеджмента. Менеджмент как функция и процесс.
2. Основные положения школы научного управления.

3. Основные положения классической (административной) школы управления.
4. Основные положения школы человеческих отношений.
5. Ситуационный и системный подход в менеджменте.
6. Модели менеджмента (японская, американская, европейская).
7. Функции менеджмента.
8. Общая характеристика организаций.
9. Внутренняя среда организаций.
10. Внешняя среда организаций.
11. Классификация организаций.
12. Менеджер и его роль в организации.
13. Требования к профессиональным и личным качествам менеджера.
14. Имидж менеджера и его составляющие. Технология создания и коррекции имиджа.
15. Процесс коммуникации. Элементы и этапы коммуникаций.
16. Система коммуникаций. Внешние и внутренние коммуникации.
17. Система коммуникаций. Формальные и неформальные коммуникации.
18. Барьеры в коммуникациях и способы их устранения.
19. Типы организационных решений. Запрограммированные решения.
20. Типы организационных решений. Незапрограммированные решения.
21. Компромиссы в процессе принятия решения.
22. Подходы к принятию решений. Интуитивный подход.
23. Подходы к принятию решений. Решения, основанные на суждениях.
24. Подходы к принятию решений. Рациональные решения.
25. Процесс принятия рационального решения. Диагностика проблемы и формирование ограничений и критериев.
26. Процесс принятия рационального решения. Выявление альтернатив, их оценка и выбор.
27. Процесс принятия рационального решения. Реализация решения и оценка результатов.
28. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений. Индивидуальные, поведенческие факторы.
29. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений. Общие факторы.
30. Необходимость моделирования ситуации. Типы моделей.
31. Методы принятия решений: платежная матрица, дерево решений.
32. Цели организации и их характеристика.
33. Анализ факторов внешней среды организации.
34. Анализ факторов внутренней среды организации.
35. Изучение стратегических альтернатив и выбор альтернативы.
36. Сущность мотивации в менеджменте. Потребности и вознаграждения в мотивации.
37. Сущность конфликта.
38. Типы конфликта.
39. Причины конфликта.
40. Методы и стили управления конфликтами.
41. Общая характеристика формальных и неформальных организаций.
42. Причины возникновения неформальных групп и их характеристика.
43. Формальные рабочие группы и их признаки.
44. Повышение эффективности формальных групп.
45. Понятие власти, полномочий и влияния и их значение для менеджмента.
46. Баланс и формы власти. Этические аспекты использования власти.
47. Поведенческие теории лидерства и их практическое значение.
48. Ситуационные теории лидерства и их практическое значение.
49. Понятие стиля руководства.
50. Виды эффективности в менеджменте (индивидуальная, групповая, организационная).

51. Факторы повышения эффективности в организации.

52. Подходы к оценке эффективности и задачи менеджера в области эффективного управления организацией.

## 8. МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ

Изучение дисциплины «Основы менеджмента» осуществляется студентами в ходе прослушивания лекций, участия в практических занятиях, а также посредством самостоятельной работы с рекомендованной литературой.

Лекции по дисциплине проводятся в соответствии с рабочей программой, с использованием демонстрационного сопровождения, которое содержит значительное количество рисунков, схем, таблиц, наглядного материала. С целью активизации учебно-познавательной деятельности студентов при изложении теоретического материала применяются активные методы обучения, которые опираются не только на процессы восприятия, памяти, внимания, а прежде всего на творческое, продуктивное мышление: проблемные лекции, имитационно-моделирующие занятия, обсуждения проблемных вопросов. В ходе проведения лекции студенты конспектируют материал, излагаемый преподавателем, записывая подробно базовые определения и понятия.

Практические занятия проводятся с помощью обучающих тренингов, решение кейсов, применение тестовых технологий, решение творчески прикладных ситуаций, проведения современных мультимедийных презентаций, с применением активных методов обучения в форме посещения учреждений социально-культурного типа.

В процессе обучения для достижения планируемых результатов освоения дисциплины используются следующие методы образовательных технологий:

- методы ИТ – использование Internet-ресурсов для расширения информационного поля и получения информации, в том числе и профессиональной;
- междисциплинарное обучение – обучение с использованием знаний из различных областей (дисциплин) реализуемых в контексте конкретной задачи;
- проблемное обучение – стимулирование студентов к самостоятельному приобретению знаний для решения конкретной поставленной задачи;
- обучение на основе опыта – активизация познавательной деятельности студента посредством ассоциации их собственного опыта с предметом изучения.

Для изучения дисциплины предусмотрены следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студентов и консультации.

## 9. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

### 9.1. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ НА ЗАЧЕТЕ (III СЕМЕСТР):

Оценка	Характеристика знания предмета и ответов
зачтено	Студент показывает знание основного учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и в предстоящей работе по профессии, справляется с выполнением заданий, предусмотренных программой, но допустившим незначительные погрешности в ответе. Студент посещает лекционные и практические занятия, активно участвует в обсуждении вопросов, рассматриваемых на занятиях, инициативно выступает с докладами, свободно владеет основным материалом по программе дисциплины, основными понятиями и категориями курса, ориентируется в основной и дополнительной литературе по предмету, демонстрирует практические умения и навыки по разработке содержания социально-культурных программ.
незачтено	Студент при ответе на заданные вопросы не способен показать знания основных вопросов дисциплины, он не владеет основными категориями и понятиями дисциплины, а также практическими умениями и навыками по разработке содержания социально-культурных программ.

### 9.2. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ НА ЭКЗАМЕНЕ (IV СЕМЕСТР):

Оценка	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно четкие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы.

## 10. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, УЧЕБНАЯ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература:

1. [Акулов В. Б. Теория организации : учеб.пособ. / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков. — Петрозаводск :ПетрГУ, 2002. — 122 с.](#)
  2. [Арутюнова Л. М. Теория организации : учебное пособие / Л. М. Арутюнова, Е. В. Пирогова. — Ульяновск :УлГТУ. — 110 с.](#)
  3. [Балабанова Л.В. Организация труда менеджера: учеб.пособие. / Л.В. Балабанова, А.П. Сар-дак. - М. : Професионал, 2007.](#)
  4. [Бурков В. Н. Введение в теорию управления организационными системами / под ред. чл.-корр. РАН Д. А. Новикова. — М. :Либроком, 2009. — 264 с.](#)
  5. [Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Проспект, 2012. — 616 с.](#)
  6. [Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Гардарики, 1998. — 296 с.](#)
  7. [Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 3-е изд. — М. : Тардарики, 2003. — 528 с.](#)
  8. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. — М.: Дело, 1991.
  9. [Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Банки и биржи, 1995. — 480 с.](#)
  10. [Глухов В. В., Балашова Е. С. Экономика и менеджмент в инфокоммуникациях : Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / В. В. Глухов, Е. С. Балашова. — СПб : Питер, 2012. — 272 с.](#)
  11. [Дафт Р. Л. Теория организации : учебник для студентов вузов обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / Ричард Л. Дафт. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 736 с.](#)
  12. [Епифанов А.А. Менеджмент для магистров : учеб. пособие / под ред. д.э.н., проф. А. А. Епифанова, д.э.н., проф. С.Н. Козьменко. — Суми : Университетская книга, 2003. — 762 с.](#)
  13. [Жаркова Л. С. Организация деятельности учреждений культуры : учебник / Л. С. Жаркова. — М. : МГУКИ, 2010. — 396 с.](#)
- 
14. [Жуковська Л. Е. Теорія організацій : навч. посіб. / Л. Е. Жуковська, Є. Г. Борисевич Є., Є. М. Стрельчук. — Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. — 148 с.](#)
  15. [Иванова Т. Ю. Теория организации : учеб.пособ. / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. — СПб : Питер, 2004. — 273 с.](#)
  16. [Киселева Е.Н. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам : учеб.пособ. / под ред. Е. Н. Киселевой, О. Г. Будановой. — М. : Вузовский учебник, 2008. — 192 с.](#)
  17. [Кондратьев В. В. / 7 нот менеджмента : Настольная книга руководителя / под ред. В. В. Кондратьева. — 7-е изд., перераб. и доп. — М. :Эксмо, 2008. — 976 с.](#)
  18. [Латфуллин Г. Р. Теория организации : учеб.пособ. / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. — СПб : Питер, 2004. — 395 с.](#)
  19. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : учеб.пособ. / 2-е изд., испр. — К. : МАУП, 2002. — 360 с.
  20. [Новикова Г. Н. Технологические основы социально-культурной деятельности : учеб.пособие / Г. Н. Новикова. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : МГУКИ, 2010. — 158 с.](#)
  21. [Приходько В.В. Теорія організацій : навч. посіб. / В. В. Приходько, В. І. Прокопепко; за ред. І. В. Шереметьєвої. — Д. : Національний гірничий ун-т, 2011. — 258 с.](#)
  22. [Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент : курс лекций / В. П. Сладкевич. — К. : МАУП, 2001. — 168 с.: ил](#)

23. [Смирнов Э. Л. Теория организации : учеб.пособ. / Э. Л. Смирнов. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 248 с.](#)
24. [Устинов А. Н. Теория организации : учеб. - метод. комплекс / А. Н. Устинов, В. А. Селезнев. — изд. 3-е, перераб.и доп. — М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. — 166 с.](#)
25. [Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. — 3-е изд., доп. — М. : Интел-Синтез, 1999. — 240 с.](#)
26. [Чарная И. В. Введение в экономику культуры : учеб.пособие / И. В. Чарная. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : МГУКИ, 2010. — 185 с.](#)
27. [Чижигов В. М. Теория и практика социокультурного менеджмента : учебник / В. М. Чижигов, В. В. Чижигов. — М. : МГУКИ, 2008. — 608 с.](#)
28. [Шейн Э. Организационная культура и лидерство. — 4-е изд. — СПб : Питер, 2013. — 352 с.](#)

#### Дополнительная литература:

29. Андреев В. И. Конфликтология: искусство споров, ведения переговоров, разрешения конфликтов. — Казань, 1992.
30. Асмолов А. Г. Психология личности. — М.: МГУ, 1990.
31. Биркенбиль. Как добиться успеха в жизни. - М. : Интерэкспорт, 1992.
32. Басовский Л. Е. Менеджмент. — М. : Инфра-М, 2000. — 216 с.
33. [Болотников И. М. Менеджмент в сфере культуры : учеб. пособ. / под ред. Г. Л. Тульчинского. — СПб : СПбГУКИ, 2007. — 448 с. : ил.](#)
34. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. — М.: Дело, 1991.
35. [Гойхман О. Я. Организация и проведение мероприятий : Учеб.пособие. — М. : Инфра-М, 2011. — 120 с.](#)
36. Гойхман О. Я., Надеина Т. М. Основы речевой коммуникации: Учебник для вузов. — М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: МОДЭК, 1999.
37. Гончаров Г. А. Суггестия: теория и практика. — М.: КСП, 1995.
38. Довгань Л.Е. Работа руководителя, или практический менеджмент: учеб.пособие. / Л.Е. Довгань. -К.: ЭКСОБ, 2002.
39. Дукан В. Наука самоуправления. — Ростов-н/Д, 1990.
40. Займись собой: Пособие по саморегуляции и самосовершенствованию. — М., 1996.
41. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. - М., 1990.
42. Керженцев П. М. Борьба за время. - М. : Экономика, 1965.
43. Климов Е. А. Психология профессионала. — М.: Изд-во “Институт практической психологии”; Воронеж: МОДЭК, 1996.
44. [Коленько С. Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учебник и практикум. — М. :Юрайт, 2016. — 370 с.](#)
45. Кузьмин И. А. Психотехнологии и эффективный менеджмент. - М. : ТШБ, 1992.
46. Курбатов В. И. Стратегия делового успеха. — Ростов-н/Д: Феникс, 1995.
47. Льюис Д. Стресс-менеджер. — М., 2000.
48. [Переверзев М. П. Менеджмент в сфере культуры и искусства : учеб.пособие / М. П. Переверзев, Т. В. Косцов. — М. : Инфра-М, 2010. — 192 с.](#)
49. Руководство организацией: учеб.пособие. / Е.Е. Кузьмин, Н.Т. Малая, А.Г. Мельник, И. С. Проник. - Л.: Изд-во нац. ун-та «Львов, политехника», 2008.
50. Сенге П. Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего / П. Сенге, А. Шай-мэр. - М.: Олимп-Бизнес, 2008.
51. [Тульчинский Г. Л. Менеджмент в сфере культуры : учеб.пособ. / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. — . 4-е изд., испр. и доп. — СПб : Лань, 2009. — 528 с.](#)

#### Интернет-источники:

52. Мартин Мэнсер. Тайм-менеджмент. Эффективное управление временем. -М.: Изд-во София, 2011. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://lib.lgaki.info/page lib.php?docid=15281&mode=DocBibRecord](http://lib.lgaki.info/page_lib.php?docid=15281&mode=DocBibRecord)
53. Федеральный портал «Российское образование»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.edu.ru/>.
54. Электронная гуманитарная библиотека: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gumfak.ru/>.

## **11.МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Учебные занятия проводятся в аудиториях согласно расписанию занятий. Для проведения лекционных и практических занятий используются специализированное оборудование, учебный класс, который оснащён аудиовизуальной техникой для показа лекционного материала и презентаций студенческих работ.

Для самостоятельной работы студенты используют литературу читального зала библиотеки ГОУК ЛНР «ЛГАКИ имени М. Матусовского», имеют доступ к ресурсам электронной библиотечной системы Академии, а также возможность использования компьютерной техники, оснащенной необходимым программным обеспечением, электронными учебными пособиями и законодательно-правовой и нормативной поисковой системой, имеющий выход в глобальную сеть Интернет.