

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Рахаев Анатолий Иванович  
Должность: И. о. Ректора  
Дата подписания: 29.08.2025 10:27:05  
Уникальный программный ключ:  
b049feef759df66f58f67585b9bb2503ddf293921

**МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ ИСКУССТВ»**

**КАФЕДРА ОБЩИХ ГУМАНИТАРНЫХ И СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН**

Утверждаю  
Проректор по учебной работе,  
профессор

\_\_\_\_\_ М.М.Ахмедагаев.

« 26 » августа 2025г.

**Рабочая программа дисциплины**

**«Основы менеджмента»**

Направление подготовки  
**53.03.02 Музыкально-инструментальное искусство**

Направленность (профиль)  
**«Оркестровые струнные инструменты»**

Квалификация  
**«Артист ансамбля. Артист оркестра. Преподаватель»**

Срок обучения  
очная форма - **4 года**  
заочная форма - **5 лет**

**НАЛЬЧИК  
2025**

## 1. Цели и задачи освоения дисциплины

**Целью дисциплины Б.1.В.В.02 «Основы менеджмента»** является: формирование научного представления об управлении как виде профессиональной деятельности, освоение студентами общетеоретических положений управления социально-экономическими системами, овладение умениями и навыками практического решения управленческих проблем.

**Задачи дисциплины:** познакомить студентов с особенностями менеджмента; изучить условия и особенности возникновения и развития области профессиональной деятельности менеджеров; раскрыть своеобразие реализации основных функций менеджмента в современных организациях; проанализировать особенности принятия управленческих решений в современных организациях; выявить специфику деятельности менеджеров в как отечественных, так и зарубежных организациях.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

**Блок 1. Дисциплины (модули). Элективные дисциплины.**

### 3. Требования к уровню освоения содержания дисциплины

Дисциплина направлена на формирование универсальных компетенций:

- Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений (УК-2).
- Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3).

В результате освоения дисциплины студент должен:

**знать:** общую структуру концепции реализуемого проекта, понимать ее составляющие и принципы их формулирования; основные нормативные правовые документы в области профессиональной деятельности; психологию общения, методы развития личности и коллектива;

**уметь:** формулировать взаимосвязанные задачи, обеспечивающие достижение поставленной цели; ориентироваться в системе законодательства и нормативных правовых актов; выстраивать оптимальную последовательность психолого-педагогических задач при организации творческого процесса; работать индивидуально и с группой, выстраивать отношения, психологически взаимодействовать с коллективом; понимать свою роль в коллективе в решении поставленных задач, предвидеть результаты личных действий, гибко варьировать свое поведение в команде в зависимости от ситуации;

**владеть:** навыком выбора оптимального способа решения поставленной задачи, исходя из учета имеющихся ресурсов и планируемых сроков реализации задачи; понятийным аппаратом в области права; навыками самоуправления и рефлексии, постановки целей и задач, развития творческого мышления; навыком эффективного взаимодействия со всеми участниками коллектива.

## 4. Структура и содержание дисциплины

### 4.1. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общий объем дисциплины составляет 3 зачетные единицы и включает в себя аудиторную (учебную: лекционную, практическую), самостоятельную работу, а также текущую и промежуточную аттестацию. Дисциплина ведется в течение одного семестра.

#### Очное обучение

Вид учебной работы	Зачетные	Количество	Формы контроля
--------------------	----------	------------	----------------

	единицы	академических часов	(по семестрам)	
			Экзамен	Зачет
Общая трудоемкость	3	108		3
Аудиторные занятия		36		
Самостоятельная работа*		72		

#### Заочное обучение

Вид учебной работы	Зачетные единицы	Количество академических часов	Формы контроля (по семестрам)	
			Экзамен	Зачет
Общая трудоемкость	3	108		3
Аудиторные занятия		6		
Самостоятельная работа*		102		

**Контактная работа может быть как аудиторная, так и внеаудиторная:**

- аудиторная контактная работа обучающихся с преподавателем — это работа обучающихся по освоению образовательной программы, выполняемая в учебных помещениях Института (учебных аудиториях, концертных залах, компьютерном классе и т. д.) при непосредственном участии преподавателя;

- внеаудиторная контактная работа обучающихся с преподавателем — это работа обучающихся по освоению образовательной программы, когда взаимодействие обучающихся и преподавателя осуществляется за пределами Института (например, посещение музеев, театров, концертных залов, участие в конференциях, экскурсиях и т.).

**Аудиторная контактная работа в следующих формах (включая учебные занятия, направленные на проведение текущего контроля успеваемости):**

- лекции и иные учебные занятия, предполагающие передачу учебной информации преподавателем обучающимся (далее — занятия лекционного типа);

- семинары, практические занятия, практикумы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия (Далее вместе — занятия семинарского типа);

- выполнение курсовых работ по одной или нескольким дисциплинам (при наличии в учебном плане);

- индивидуальные и малогрупповые (2-3 человека) занятия и консультации, а также иные учебные занятия, предусматривающие индивидуальную работу преподавателя с обучающимся в процессе освоения профессиональных компетенций (в том числе руководство практикой и научно-исследовательской работой);

- групповые и малогрупповые консультации, предшествующие экзаменам, в период промежуточной аттестации;

- промежуточная аттестация обучающихся (экзаменационная сессия) и итоговая (государственная итоговая) аттестация обучающихся;

#### 4.2. Содержание дисциплины, формы текущего, промежуточного, итогового контроля

№ п/п	Наименование тем и/или разделов/тем дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)	Формы текущего контроля успеваемости
	<b>Очная форма обучения</b>			

			Лекции	Семинарские занятия	СРС	ти, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
1	Менеджмент как тип эффективного управления	3	1	-	1	
2	Управление современной организацией	3	1	-	1	
3	Принципы менеджмента	3	1	-	1	
4	Эволюция управленческой мысли	3	1	-	2	
5	Развитие управления в России	3	1	-	1	
6	Философия управления	3	1	-	1	
7	Социальная ответственность и этика управления	3	1	2	2	Контрольный урок
8	Информационное обеспечение управления.	3	1	-	1	
9	Менеджер как субъект управления.	3	1	-	1	
10	Основные функции менеджмента	3	1	-	1	
11	Стратегическое управление.	3	1	-	2	
12	Тактическое планирование.	3	1	-	1	
13	Мотивация как основа менеджмента.	3	1	2	2	Контрольный урок
14	Контроль в системе менеджмента	3	1		1	
15	Структура управления организацией.	3	1	-	2	
16	Лидерство и стили управления.	3	1	-	1	
17	Управленческие решения и моделирование ситуаций.	3	1	-	1	
18	Коммуникации в менеджменте.	3	1	-	1	
19	Деловые коммуникации.	3	1	-	1	
20	Власть и полномочия в управлении	3	1	-	1	
21	Методы управления.	3	1	2	1	Контрольный урок
22	Групповая динамика	3	1	-	2	
23	Организационная культура	3	1	-	1	
24	Предупреждение конфликтов в менеджменте.	3	1	-	1	
25	Специальные виды управления: управление персоналом, управление маркетингом, финансовый менеджмент, инновационный менеджмент.	3	1	-	1	
26	Современные тенденции развития менеджмента.	3	1	2	1	Контрольный урок
27	Эффективность менеджмента.	3	1	-	2	
28	Персональный менеджмент.	3	1	-	2	
	<b>Итого за семестр:</b>		28	8	36*	<b>Зачет</b>
	<b>Всего по дисциплине:</b>		<b>72 часа</b>			

№ п/п	Наименование тем и/или разделов/тем дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)	Формы текущего контроля успеваемости
	<b>Заочная форма обучения</b>			

			Лекции	СРС	и, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
1	Менеджмент как тип эффективного управления Управление современной организацией Принципы менеджмента	3	1	6	
2	Эволюция управленческой мысли Развитие управления в России Философия управления	3	-	6	
3	Социальная ответственность и этика управления Информационное обеспечение управления. Менеджер как субъект управления.	3	-	6	
4	Основные функции менеджмента Стратегическое управление. Тактическое планирование.	3	1	6	
5	Мотивация как основа менеджмента. Контроль в системе менеджмента Структура управления организацией.	3	1	6	
6	Лидерство и стили управления. Управленческие решения и моделирование ситуаций. Коммуникации в менеджменте.	3	1	6	
7	Деловые коммуникации.	3	1	6	
8	Групповая динамика Организационная культура Предупреждение конфликтов в менеджменте.	3	1	6	
9	Специальные виды управления: управление персоналом, управление маркетингом, финансовый менеджмент, инновационный менеджмент.	3	1	8	
10	Современные тенденции развития менеджмента. Эффективность менеджмента. Персональный менеджмент.	3	1	8	
<b>Итого за семестр :</b>			<b>8</b>	<b>64*</b>	<b>Зачет</b>
<b>Всего по дисциплине:</b>			<b>72 часа</b>		

#### 4.3. Содержание дисциплины

##### Тема 1. Менеджмент как тип эффективного управления

Определение менеджмента. Менеджмент как управление организацией. Менеджмент как самостоятельный вид деятельности. Менеджмент как учебная дисциплина. Этимология термина. Цели менеджмента. Менеджмент как наука управления

Инфраструктура менеджмента. Виды менеджмента: информационный, организационный, инвестиционный, кадровый, финансовый, стратегический, инновационный, производственный, управление персоналом, управление маркетингом.

Собственность и управление. Экономические основы управления. Возникновение науки управления как результат развития производственных отношений. Фундаментальные вопросы экономики (что, как, для кого) как главные для управления. Необходимость менеджмента в современных социально-экономических условиях. Энергетическая теория эволюции: пять уровней энергии и пять уровней труда. Соответствие основных форм

собственности уровням энергии и подходам в управлении. Требования к менеджменту. Признаки менеджмента как эффективного управления.

Модели менеджмента. Американская модель менеджмента: особенности управления производством, персоналом, отношения к конкурентам. Японская модель менеджмента: характерные методы управления на японских предприятиях, отношение к персоналу, кадровая политика. Сравнительная характеристика практики менеджмента в США и Японии.

## **Тема 2. Управление современной организацией.**

Содержание понятия «управление»: техническое, государственное, идеологическое, хозяйственное, управление социальными процессами. Целевые направления понятия «управление». Управление как состав функций. Управление как процесс. Управление – это люди, управляющие организацией. Управление – это аппарат. Управление как наука и искусство. Основные категории теории управления. Элементы управления. Субъект и объект управления. Предмет, средства управления. Процесс управления и его содержание. Управленческие отношения как вид общественных отношений. Оптимальное управление. Труд и управленческие отношения. Управленческие отношения и принятие управленческих решений.

Основные элементы управления. Сложность управленческого труда: масштабы, степень новизны, оперативность, самостоятельности. Формы управленческого труда: эвристический, административный, операторный и их соответствие уровням управления. Условия реализации управленческого труда: соответствие и взаимодействие, совместимость, самостоятельность, заинтересованность.

Развитие управления. Отличие развития управления от его совершенствования. Историзм развития управления: традиционное управление, управление промышленной стадии, управление постиндустриальной стадии. Принципы развития управления. Логическая схема развития управления.

Управленческие технологии: управление по целям, программно-целевое и регламентное управление, управление по результатам, управление на основе учета потребителей и интересов, управление в особых ситуациях, управление основанное на искусственном интеллекте на базе информационной системы, управление, опирающееся на активизацию деятельности, управление на основе систематических проверок и распоряжений.

Управление как система. Управленческая операция как часть управленческого процесса: последовательное сочетание и параллельное. Обратная связь. Технические системы, социально-экономические, организационные. Автоматические системы управления. Социальное управление как система: управление материальными ресурсами и управление человеческими ресурсами. Содержание социального управления.

Уровни управления. Разделение труда в организации. Горизонтальное разделение труда. Вертикальное разделение труда. Характеристика первого уровня: топ-менеджер, его обязанности. Характеристика менеджеров среднего звена, их обязанности. Линейные или операционные менеджеры.

Правовые аспекты организационного управления. Правовое регулирование. Правовой стимул. Характеристики права как средства стимулирования. Правовое регулирование управления. Правовая ответственность.

## **Тема 3. Принципы менеджмента.**

Объективность и универсальность принципов управления. Принципы как основание системы управления. Зависимость принципов от парадигмы управления. Положения старой и новой парадигм управления. Принципы социалистического управления. Множественность принципов современного менеджмента. Общие и частные принципы.

Синергетические принципы управления: самоорганизации сложных систем, резонансности, децентрализации действий подчиненных структур. Принцип правовой защищенности управленческого решения. Принцип оптимизации управления. Принцип соответствия. Принцип автоматического замещения отсутствующего. Принцип первого

руководителя. Принцип однократного ввода информации. Принцип новых задач. Принцип повышения квалификации. Принцип цели.

#### **Тема 4. Эволюция теорий управления.**

Зарождение и развитие управленческой мысли. Эволюция в рамках различных общественно-экономических формаций. Первая управленческая революция: религиозно-коммерческая. Вторая управленческая революция: светско-административная. Третья управленческая революция: производственно-строительная. Зарождение профессионального управления - четвертая управленческая революция. Теоретическая база пятой управленческой революции – концепция рациональной бюрократии. Эволюция управления как научной дисциплины. Начало систематизированного взгляда на управление. Эволюция современных теорий управления. Школа научного управления: особенности методологии. Представители школы научного управления: Ф.У.Тейлор, Ф. и Л. Гилбрет, Г.Гант. Общие принципы управления школы научного управления. Графики Г.Ганта.

Административная или классическая школа управления. Направления развития. Представители административной школы: А.Файоль, Г.Эмерсон, М.Вебер, Г.Форд, Л. Урвик. Принципы управления А.Файоля. Три типа организации М.Вебера: традиционный, харизматический и идеальный, т.е. бюрократический. Понятие эффективности производства. Появление школы человеческих отношений. Представители школы человеческих отношений: Э.Мейо, М.П.Фолетт, А.Маслоу, Р.Лайкерт, Д.Макгрегор и др. Хоуторнские эксперименты. Теория «Х» и «У» Д.Макгрегора. Количественная или математическая школа: исследование операций, моделирование, экономико-математические методы. Представители школы количественных методов: К.У.Чермен, Р.А.Акофф, Е.Л.Арноф, Л.В.Канторович. Характеристика различных подходов в менеджменте: эмпирического, процессного, системного, ситуационного. Теория «7-S» в рамках системного подхода. Роль ситуационного подхода. Теория «Z» У.Оучи. Вклад различных школ в развитие менеджмента.

#### **Тема 5. Развитие управления в России.**

Управление в дореволюционной России. Значение предпринимателей для развития управления. Развитие управления при социализме. Идея «узкой базы» А.К.Гастева. Общеорганизационные признаки П.М.Керженцева. Принципы социалистического производства. Вопросы управления, разработанные Г.А.Кулагиным. Менеджмент и экономическая реформа. Новый механизм управления. Новая роль руководителя. Новая система взглядов на управление предприятием. Сочетание рыночных и административных методов управления.

Проблемы и ошибки менеджмента в России. Особенности российского рынка. Задачи современного российского менеджмента. Проблемы развития менеджмента в России: операции с валютой, правовая основа, чиновничий произвол, производственная и трудовая дисциплина, отсутствие командной работы, бесхозяйственность, воровство. Проблемы менеджмента за рубежом, влияющие на становление отечественного управления: децентрализация, технологический динамизм, индивидуализация поведения, развитие новых технологий, глобализация предложения и спроса, новое конкурентное окружение. Задача ориентации на потребителя. Применение в отечественном управлении опыта мирового менеджмента. Ошибки российского менеджмента.

#### **Тема 6. Философия управления**

Философия предприятия – основа его позиционирования на рынке. Две функции философии предприятия. Видение предприятия будущего. Факторы, влияющие на формирование видения предприятия. Корпоративная индивидуальность: коммуникационная концепция, концепция стратегического управления, поведение предприятия, облик предприятия.

Конкуренция: победа как цель или результат. Конкурентное преимущество как условие успеха. Роль менеджера в организации успеха фирмы. Философия победы в конкурентной борьбе. Поражение как источник будущих побед.

Понятие свободы в менеджменте. Экономический аспект свободы. Общество, рыночная экономика и свобода. Свобода как богатство личности в рыночной экономике. Свобода и справедливость. Свобода и ответственность.

#### **Тема 7. Социальная ответственность и этика менеджмента.**

Понятие социальной ответственности и основные подходы к ее интерпретации. Фазы восприятия социальной ответственности. Социальная ответственность и философия. Взаимосвязь сфер социальной ответственности. Континуум социальной ответственности. Экономическая, правовая, этическая, дискреционная социальные ответственности. Социальный эффект и социальный контроль. Пять элементов оценки социальных действий фирмы. Сферы измерения эффективности действий организации: экономическая сфера, качество жизни, социальные инвестиции, решение проблем. Схема социального контроля.

Этика управления. Этика и законность. Критерии принятия этических решений. Оценка результатов социальной деятельности. Действия организации в случае возникновения социальных дилемм. Управление этикой и социальной ответственностью.

Социальная справедливость как мера нравственности в управлении. Историческое развитие понятия социальной справедливости. Стремление к богатству как потребность человека. Экономическое и социальное неравенство. Социальное иждивенчество.

#### **Тема 8. Информационное обеспечение управления.**

Понятие управленческой информации, её свойства и характеристики. Количественная мера информации. Информация в системах управления. Ценностные свойства информации. Информация как воспроизводимый ресурс. Распространение информации. Операции по хранению информации. Характерные особенности информации для человеко-машинных систем: целевое назначение, способ и формат, избыточность, быстрдействие, периодичность, детерминистический или вероятностный характер информации, затраты, ценность, надежность и достоверность, статичность и динамичность.

Особенности использования информации о состоянии внешней среды и управляемого объекта в организационных системах управления с обратной связью. Необходимость обратной связи. Условия неполной информации. Классификация информации о внешней среде. Способы поиска информации: нецелевое наблюдение, целевое наблюдение. Информация при планировании и оперативном управлении. Внутренняя информация: производственная, экономическая, финансовая, об использовании ресурсов, о системе управления.

Создание информационного обеспечения систем организационного управления. Проектирование информационного обеспечения. Преобразования информации. Информационный поток. Состав информационного обеспечения. Необходимая и достаточная информация. Принципы информационного обеспечения. Метод исключения. Иерархия функций аппарата управления по уровням обработки информации.

Уровни информационного обеспечения менеджмента. Информация и данные. Четыре уровня использования информации. Соответствие информации уровню управления. Типы информации: общая, стимулирующая, исключительная, контрольная, распределительная. Использование информации в основных функциях менеджмента: осуществление деятельности, деятельность по контролю. Компьютерные системы информационного управления.

#### **Тема 9. Менеджер как субъект управления.**

Менеджер как профессиональный руководитель. Деятельность менеджеров: проблемы и оперативные решения, интенсивность рабочего дня, технические навыки, человеческие навыки, концептуальные навыки. Роли менеджера в современной организации по Минцбергу. Межличностные роли: главный руководитель, лидер, связующее звено. Информационные роли: приемник информации, распространитель информации, представитель. Роли, связанные с принятием решений: предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов, ведущий переговоры. Модель менеджера: знания и умения менеджера, личные качества менеджера, этические нормы менеджера, личные ресурсы менеджера, навыки и способности

руководить, ограничения саморазвития. Требования к современному менеджеру. Предпринимательство и менеджер. Факторы поведения менеджера, влияющие на эффективность управления. Постулаты Джона Хамбла. Квалификационные требования к менеджерам. Оценка личности и деловых качеств менеджера. Имидж менеджера. Основные факторы, влияющие на создание имиджа менеджера. Характерные черты менеджера XXI века.

#### **Тема 10. Основные функции менеджмента**

Функциональный подход в менеджменте к деятельности руководителя. Виды управленческой деятельности. Взаимозависимость функций менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля. Основные функции и связующие процессы. Связующие процессы коммуникации и принятия решений как необходимое условие процесса управления. Организация как важная функция управления. Функциональное распределение обязанностей в организации. Должностные инструкции, Иерархия в управлении организацией как основа власти. Обеспечение руководителем кооперации и координации. Условия эффективной кооперации. Делегирование в организации. Делегирование как обучение. Правила делегирования. Причины отсутствия делегирования в организациях. Роль руководителя в делегировании.

#### **Тема 11. Стратегическое управление.**

Понятие стратегии. Стратегия и процесс её формирования. Элементы стратегии. Генеральная, специальная, функциональная и концентрированная стратегия. Факторы, влияющие на стратегию. Процесс формирования стратегии. Модели формирования стратегии. Курс действий Политика организации. Виды стратегий. Стратегия функционирования: лидерства в низких издержках, дифференциации, фокусирования, портфельная стратегия Стратегия развития: роста, сокращения масштабов деятельности, комбинированная. Характер стратегий: наступательная, наступательно-оборонительная, оборонительная. Стратегический прогноз. Методы прогнозирования: экстраполяция, математические модели, генетический подход, экспертные оценки. Нормативные подходы. Прогнозный сценарий. Варианты сценария.

Анализ среды. Факторы внешней среды: экономические, технологические, международные, рыночные, политические, социальные, конкурентные. Анализ внешней среды: макроокружение и непосредственное окружение. Компоненты макроокружения: экономические, правовые, политические, социальные, технологические. Непосредственное окружение: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ внутренней среды: кадры, финансы, организационная культура. Анализ SWOT. Определение миссии организации и её целей. Значение миссии. Формулировка миссии. Факторы, влияющие на формулировку миссии. Постановка целей: однозначность, операциональность, мотивация. Классификация целей. Требования к целям. Эффективность достижения цели.

#### **Тема 12.Тактическое планирование.**

Определение планирования. Принципы планирования. Процесс планирования.

Смысл и назначение текущего планирования. Отличительные черты текущего планирования. Типы планов. Основные аспекты функционального маркетингового плана. Основные аспекты финансового плана. Основные аспекты функционального плана по управлению производством. Единовременные планы: программные, проектные. Стабильные планы. Стандартные инструкции. Правила и рекомендации. Препятствия в текущем планировании: организационные и личностные личностные барьеры. Преодоление барьеров, мешающих эффективному планированию. Организационные условия эффективного планирования.

Формы текущего планирования. Краткосрочные, оперативно-календарные планы. Сменно-суточные задания. График Г.Ганта. Сетевой график. Оперативное управление. Диспетчеризация. Методы разработки планов. Балансовые, нормативные, математико-статистические, линейного программирования.

#### **Тема 13. Мотивация как основа менеджмента.**

Мотивация как основная функция менеджмента в современных экономических отношениях. Мотив и стимул Понятие внутренней мотивации: Основные теории мотивации: содержательные и процессуальные. Упрощенная модель мотивации через потребности. Содержательные теории мотивации: теория А.Маслоу, теория К.Альдерфера, двухфакторная теория Ф.Герцберга. Программа обогащения труда.

Процессуальные теории мотивации: Б.Скиннера, Аткинсона. Сферы мотивации Г.Комелли. Теории ожиданий, справедливости. Модель мотивации Портера-Лоулера.

Расположения и удовлетворенность работой. Подходы в определении удовлетворенности работой. Зависимость удовлетворенности работой от характера и содержания работы, достойной оплаты и возможности продвижения, состояния рабочего места и окружения. Роль сослуживцев и руководства. Влияние удовлетворенности на производительность. Удовлетворенность и абсентеизм. Формы выражения неудовлетворенности. Расположения и мотивация. Источники расположений. Типы расположений: удовлетворенность работой, увлеченность работой и приверженность организации. Согласованность расположений. Теория когнитивного диссонанса Л.Фестингера.

Трудовая мотивация и методы её поддержания. Мотивация в различные периоды трудовой карьеры.

#### **Тема 14 . Контроль в системе менеджмента**

Необходимость контроля и его место в менеджменте. Сущность и смысл контроля, его функции и задачи. Контроллинг. Классификация по объектам приложения. Важнейшие аспекты контроля в организации: поддержание успеха, неопределенность, предупреждение возникновения кризисных ситуаций, широта контроля Виды контроля. Предварительный контроль. Ключевые области: человеческие, материальные, финансовые ресурсы. Текущий контроль. Обратная связь: фундаментальные элементы, принципы. Организационные системы с обратной связью: основные характеристики. Заключительный контроль. Функции заключительного контроля. Процесс контроля Процедура контроля: выработка стандартов и критериев, измерение реальных результатов, сопоставление реальных результатов с установленными стандартами, принятие решения. Стандарты: временные рамки и критерии. Показатель результативности: количественные и качественные. Сопоставление результатов: масштаб допустимых отклонений и принцип исключения. Управление по принципу исключения. Измерение результатов. Оценка информации о результатах. Действия: ничего не предпринимать, устранить отклонения, пересмотр стандартов. Характеристика внутреннего и внешнего контроля. Осуществление процесса контроля. Основные принципы контроля. Требования к контролю в менеджменте. Ошибки контроля.

#### **Тема 15. Структура управления организацией.**

Типы организаций. Характеристика органического и механического типа организаций. Определение и типы структур организационного управления. Классификация структур систем управления. Типовые структуры. Иерархический тип структур управления. Линейная структура управления. Линейно-штабная структура управления. Функциональное управление: рассеянная, смешанная и централизованная, корпусная структуры. Линейно-функциональное управление. Дивизиональная структура управления. Департаментизация. Продуктовая структура. Структуризация по продукту, по территории. Органический тип структур управления. Сравнение иерархического и органического типов управленческих структур. Проектные структуры. Матричные структуры, их достоинства и недостатки. Бригадные структуры.

Организация управления в крупных фирмах. Личная уния. Материнская компания, филиалы, дочерние компании, ассоциированные компании. Характеристика ТНК. Структурные элементы. Методы проектирования функциональных структур.

Новое в типах организаций. Эдхократические, многомерные, партисипативные, ориентированные на рынок, организации предпринимательского типа.

#### **Тема 16. Лидерство и стили управления.**

Лидерство в менеджменте. Содержание понятия лидерства в управлении организацией. Лидер и менеджер. Отличия менеджера от лидера. Концепции лидерских качеств Р. Стогдилла, У. Бенниса. и др. Модели влияния лидера на людей. Характеристики успешных лидеров Н. Хилла. Лидерские качества, наиболее часто встречающиеся у лидеров.

Концепции лидерского поведения. Три стиля К. Левина. Характеристика авторитарного стиля. Демократический стиль. Разновидности авторитарного и демократического стилей. Либеральный стиль управления. Либерально-авторитарный коэффициент Р. Лайкерта. Сравнение стилей руководства по Э. Старобинскому. Категории поведения лидера Гарри Юкла.

Исследование Университета штата Огайо. Четыре стиля руководства согласно исследованиям Университета штата Огайо. Исследования Мичиганского университета. Концепция Р. Ликерта. «Система управления 1, 2, 3 и 4». Управленческая сетка Блейка и Моутона. Концепция «вознаграждения и наказания». Заменители лидерства.

Концепции ситуационного лидерства: континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта. Модель ситуационного лидерства Ф. Фидлера. Эффективный лидер: зависимость руководства от ситуации. Модель ситуационного лидерства П. Херсея и К. Бланшарда: зависимость поведения лидера от зрелости последователей. Модель лидерства «путь-цель» Р. Хауза и Т. Митчела. Директивное, поддерживающее, участвующее лидерство и лидерство, ориентированное на достижения. Примеры применения модели ситуационного лидерства «путь-цель». Модель ситуационного лидерства Стинсона-Джонсона. Аспекты эффективного управления в ситуационной модели принятия решений Врума-Йеттона-Яго. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства. Модель стилей руководства Врума-Йеттона.

Новое в теориях лидерства. Концепция атрибутивного лидерства: причинно-следственный подход к изучению лидерства. Модель атрибутивного лидерства. Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений.

#### **Тема 17. Управленческие решения и моделирование ситуаций.**

Принятие управленческого решения как связующий процесс. Роль управленческого решения в менеджменте. Организационные решения. Запрограммированные решения, незапрограммированные решения, рациональные решения. Структурированные и слабо структурированные проблемы. Процесс принятия решений. Основные этапы первой стадии управленческого решения: признание проблемы, формулирование проблемы, определение критериев решения проблемы. Этапы второй стадии управленческого решения: разработка альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернатив. Заключительный этап принятия управленческого решения: организация выполнения решения, анализ и контроль выполнения решения, обратная связь и корректировка. Основные методы принятия решений: коллективные, математические, неформальные. Области применения методов принятия решений. Условия принятия оптимального решения. Принятие решения в условиях риска. Субъективный фактор в принятии управленческого решения.

#### **Тема 18. Коммуникации в менеджменте.**

Управленческие коммуникации как необходимый связующий процесс в менеджменте. Понятие коммуникации в управлении. Сущность и виды коммуникаций. Внешние и внутренние коммуникации. Неформальные коммуникации. Коммуникационные сети. Виды коммуникаций.

Коммуникации и информация. Коммуникативные свойства информации. Обратная связь. Восприятие управленческой информации.

Основные этапы управленческой коммуникации. Процесс коммуникации как система с обратной связью и шумом. Личностный уровень информационной культуры: тезаурус и семантическое значение слов. Преодоление коммуникационных ошибок. Коммуникационные барьеры. Обеспечение эффективной обратной связи.

#### **Тема 19. Деловые коммуникации.**

Виды общения: непосредственное и опосредованное, диалогическое и монологическое, формальное и неформальное. Характеристики формального общения: предметно-целевое,

обязательное, зависимое, вежливое, профессионально компетентное, тактичное. Ограничения формального общения. Конвенциональные ограничения формального общения: юридические, социальные, психические нормы. Ситуативные ограничения формального общения: форма, регламент, сценарий, манера, стиль, приемы общения. Эмоциональные ограничения формального общения: доброжелательность, сдержанность, снятие эмоционального напряжения. Насильственные ограничения. Деловая документация.

Характеристики неформального общения. Влияние на деловое неформальное общение групповых норм. Условия неформального общения: отсутствие ограничений в целях и задачах, отсутствие иерархии и статуса, наличие естественности, актуализации поведения.

Отношения людей при общении. Позиции общения. Типы поведения-общения. Я-высказывания. Манера взаимодействия. Речь как главное средство общения. Умение убеждать. Умение слушать. Виды и техника слушания: активное, пассивное, эмпатическое слушание. Типы собеседников.

Невербальное общение. Средства невербального общения. Жесты как носители информации. Невербальные поведенческие реакции.

### **Тема 20. Власть, партнерство в менеджменте.**

Власть как метафора и как понятие. Многообразие и сущность власти. Власть и влияние. Авторитет. Личная власть. Основа власти в менеджменте: организационная и личностная. Источники организационной власти: принуждение, вознаграждение, власть ресурсов, власть связей. Источники личностной власти: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти. Власть и влияние. Формальная и реальная власть. Убеждение и участие. Способы реализации власти: распорядительство. Требования к распоряжению: по сути, по способу, по форме. Формы распоряжения: приказ, команда, указание, поручение. Условия эффективного выполнения распоряжения.

Формы воздействия на подчиненных. Подходы к руководству людьми: технократический и гуманистический. Тактика работы с подчиненными. Критика.

Полномочия и их виды. Личные особенности менеджера и подчиненных. Масштабы полномочий. Полномочия и власть. Линейные полномочия: скалярная иерархия, принцип единоначалия. Норма управляемости. Аппаратные или штабные полномочия: распорядительные, рекомендательные, контрольно-отчетные, координационные, параллельные, согласительные, блокирующие. Ответственность как следствие полномочий. Общая и функциональная ответственность. Схемы распределения управленческих полномочий. Обеспечение вертикальной координации. Обеспечение горизонтальной координации. Субординация. Элементарная, анархическая, линейная, функциональная, линейно штабная схемы подчинения.

### **Тема 21. Методы управления.**

Понятие методов управления. Общенаучные методы: системный подход, комплексный подход, моделирование, экономико математические методы. Эксперимент и виды его обеспечения. Результаты управленческого эксперимента. Конкретно-исторический подход в изучении проблем управления. Методы социологических исследований. Конкретные или специфические методы. Методы управления функциональными подсистемами организации. Методы выполнения функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Два аспекта в реализации методов управления: инструментальный и социально-психологический. Характеристика типов организационного климата.

Административные методы управления: устав, коллективный договор, организационная структура, штатное расписание, должностные инструкции, организация рабочих мест. Позитивные и негативные методы административного воздействия.

Экономические методы. Системы оплаты труда. Рынок труда и рабочая сила. Уровень жизни и оплата труда. Доход, налоговая система. Общественная и интеллектуальная собственность.

Социально-психологические методы. Социологические методы управления: социальное планирование, анкетирование, интервьюирование, наблюдение, собеседование.

Партнерство как ключевой компонент корпоративной культуры – инструмента управления. Соревнование как специфическая форма общественных отношений. Общение управленческое и личностное. Психологические методы управления. Важность и необходимость психологических методов управления в современных условиях. Классификация типов личностей в аспекте трудовой мотивации. Учет направленности личности в применении психологических методов. Исторические, художественные, графические, аудиовизуальные и знаковые образы в процессе управления. Способы психологического воздействия: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение, требование, запрещение, плацебо, порицание, командование, обманутое ожидание, «взрыв», метод Сократа, намек, комплимент, похвала, просьба, совет.

### **Тема 22. Групповая динамика.**

Общее понятие групп. Большие социальные группы. Общая характеристика групп: характеристика членов группы, структурные характеристики группы. Характерные особенности группы. Формальные и неформальные группы. Причины возникновения неформальных групп. Правила управления неформальными группами. Определение и сущность малой группы. Структура малой группы: диада, триада. Закон межличностных отношений в диаде. Признаки малой группы. Коллектив организации как средняя социальная группа. Признаки коллектива. Социальные роли и отношения в коллективе. Типы отношений в группе. Законы взаимодействия в группе. Ролевая структура коллектива. Конформизм. Стадии развития коллектива. Ограничения в развитии групп. Команда как тип группы. Типы команд. Преимущества и эффективность групповой работы. Образование новых команд. Стадии командного строительства. Команда руководителя: правила создания и руководства. Факторы эффективности групп.

### **Тема 23. Организационная культура.**

Понятие «организационная культура». Организационная культура и корпоративная культура. Организационная культура как инструмент управления поведением в организации. Концепции организационной культуры. Множественность аспектов организационной культуры. Уровни организационной культуры. Субъективная и объективная организационная культура. Содержание организационной культуры. Характеристика Ф.Харриса и Р.Морана. Содержание отношений организационной культуры по В.Сате. Субкультуры и контркультуры в организации.

Основные элементы и особенности функционирования знаково-символической системы. Взаимодействие мифологии и обрядов. Виды обрядов.

Типология культур организации. Типология культуры С.Иошимури. Типология культуры У.Ноймана. Типология культур Р.Блейка и Ж.Моутона. Типология культур У.Оучи. Типология культур С.Ханди.

Развитие организационной культуры. Формирование организационной культуры. Проблемы внешней адаптации и выживания. Проблемы внутренней интеграции. Факторы организационной культуры. Два подхода к формированию лидерами организационной культуры.

Поддержание организационной культуры. Сила культуры. Методы поддержания культуры организации. Изменение организационной культуры. Взаимосвязь изменений в культуре и поведении. Трудности проведения изменений организационной культуры. Модель воспроизводства организационной культуры по В.Сате. Причины проведения изменений. Управление организационной культурой: через внимание к деталям реальной жизни и через заявление абстрактных и возвышенных идеалов.

Влияние организационной культуры на результаты деятельности. Организационная культура с точки зрения эффективности использования потенциала. Направления обеспечения рациональности формирования организационной культуры. Правила формирования эффективной организационной культуры. Структура организационной культуры.

Имидж организации. Ценности и философия. Составляющие имиджа. Изменение имиджа.

#### **Тема 24. Предупреждение конфликтов в менеджменте.**

Понятие организационного конфликта и его структура. Предмет конфликта. Сила участников конфликта. Функции конфликтов: информативная, интегративная, инновационная. Типы отношений: социоэмоциональные, деловые, отношения при ведении переговоров, отношения силы и зависимости. Степень зависимости: неопределенность, заменимость, центральность. Поведенческие реакции при отношениях «высший против низшего».

Виды конфликтов. Конфликтное взаимодействие. Характеристики конфликтных ситуаций. Ценности, интересы участников взаимодействия. Средства достижения целей. Потенциал участников взаимодействия. Правила взаимодействия. Конфликт ценностей, интересов, средств достижения целей, правил взаимодействия. Барьеры отрицательных эмоций: страха, стыда, вины. Характеристики взаимодействия участников конфликта. Причины управленческих конфликтов. Факторы, способствующие возникновению и поддержанию конфликтов. Признаки конфликтной ситуации. Вертикальные конфликты в организации. Терминаторное управление. Типы руководителей-терминаторов.

Стратегия и тактика разрешения конфликта. Структурные и межличностные.

Методы разрешения конфликтов. Средства воздействия на участников конфликта. Стили поведения в конфликтной ситуации. Сетка К.У.Томаса и Р.Х.Килменна. Переговоры как способ преодоления конфликтов. Функции переговоров. Виды переговоров. Основные стадии ведения переговоров. Методы ведения переговоров.

Необходимость распознавания конфликтной ситуации и предупреждение конфликтов в менеджменте. Роль руководителя в решении конфликтной ситуации. Стрессы как следствие конфликтной ситуации и пути их преодоления.

#### **Тема 25. Специальные виды управления: управление персоналом, управление маркетингом, инновационный менеджмент, финансовый менеджмент.**

Управление персоналом как вид специального менеджмента. Деловая карьера, её виды, мотивы, этапы. Управление карьерой. Набор кадров. Оценка кадров. Разновидности горизонтальной карьеры. Организация высвобождения кадров.

Управление маркетингом. Понятие и виды маркетинга. Концепция управления маркетингом. Функции маркетинга. Сегментация рынка и подходы к ней. Управление контактами с потребителем.

Основы инновационного менеджмента. Понятие инноваций. Виды инноваций. Этапы инновационного процесса. Организационные формы инновационной деятельности. Распространение инноваций. Методы коллективного творчества.

Основы финансового менеджмента. Финансы. Финансовые ресурсы и их классификация. Функции финансового менеджмента. Финансовое планирование. Разновидности финансовых планов. Прибыль. Затраты. Операционный рычаг. Финансовый рычаг. Финансовые инвестиции и их эффективность. Управление финансовыми операциями.

#### **Тема 26. Современные тенденции развития менеджмента.**

Современная наука управления: течения и школы. Основные направления деятельности: отказ от рационализма классических школ менеджмента, использование в управлении теории систем, применение ситуационного подхода к управлению, признание социальной ответственности менеджмента. Новые отношения между организацией и людьми. Новые принципы управления. Повышение роли стратегического управления.

Традиционный менеджмент и проблемы. Инновационный менеджмент. Современный этап развития науки, техники, экономики и менеджмента. Трансформации менеджмента. Выделение лидерства как главного инструмента решения проблем бизнеса. Глобализация. Международный менеджмент. Транснациональные корпорации. Проблемы ТНК.

#### **Тема 27. Эффективность менеджмента.**

Понятие и сущность эффективности менеджмента. Эффективность и экономичность. Модели организаций. Моделирование как способ изучения свойств и связей организации. Базовые модели организаций. Концепции заинтересованных групп. Методы оценки и измерения эффективности управления. Необходимость оценки эффективности. Показатели

измерения эффективности. Факторы, оказывающие влияние на подходы к измерению эффективности. Методы сравнения организаций по эффективности финансово-экономической деятельности. Эффективное управление организациями. Задачи менеджеров по эффективному оперативному функционированию организаций. Задачи менеджеров по эффективному стратегическому развитию организаций. Реструктуризация и эффективность организаций. Определение понятий. Модель эффективной организации.

Критерии и показатели эффективности управления. Модели организационной эффективности: целевая модель; модель удовлетворенности участника. Противоречия моделей. Обеспечение эффективности деятельности организации: управление трудовыми ресурсами, управление производством, управление производительностью. Совершенствование организационных систем управления.

#### **Тема 28. Персональный менеджмент.**

Сущность и содержание персонального менеджмента. Моделирование системы персонального менеджмента. Управление личной карьерой. Определение жизненных целей. Значение постановки целей. Технология поиска жизненных целей. Формулирование целей.

Планирование карьеры. Само маркетинг. Влияние личных особенностей на выбор карьеры. Управление профессиональной карьерой. Поиск и получение новой работы. Самореклама. Составление резюме. Собеседование с работодателем. Заключение контракта. Адаптация в новом коллективе. Освоение новой работы. Закрепление успеха.

Управление временем. Время руководителя и принципы его эффективного использования. Значение фактора времени. Типичные ошибки руководителей. Принципы эффективного использования времени. Правила личной организованности и самодисциплины. Методы учета и анализа использования времени руководителя.

Принятие решения о приоритетах. Значение, особенности и виды принимаемого решения. Методы принятия решений. Принцип Парето как основа принятия собственных решений. Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ. Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра. Планирование личной работы руководителя. Истоки эффективного управления временем. Система планирования личного труда руководителя. Техника планирования личного времени руководителя. План и распорядок рабочего дня.

### **4.3. Рекомендуемые образовательные технологии**

Развитие современных информационных технологий и научно-методические изыскания последних лет дали возможность применения инновационных методов в преподавании дисциплины **Б.1. В.В.02 «Основы менеджмента»**.

При реализации учебной работы в сочетании с аудиторной работой используются такие интерактивные образовательные технологии как: работа в группе (лекция, семинарское занятие).

Использование указанных методов обучения позволяет: пробуждать у обучающихся интерес к знаниям, умениям и навыкам, формируемым в процессе освоения данной дисциплины; поощрять активное участие каждого в учебном процессе; повышать эффективность усвоения учебного материала; осуществлять обратную связь (ответная реакция аудитории); формировать у обучающихся собственное мнение, отношение, жизненные навыки.

Комплекс образовательных технологий включает как традиционные, так и различные активные и интерактивные формы проведения лекций и практических занятий. Главной целью данных образовательных технологий должна быть самостоятельная и ответственная работа студента над учебным материалом. Реализация данной цели предполагает индивидуальную работу и работу в группе. Во время работы в группе необходимы взаимообмен информацией, совместная работа над учебным материалом. В ходе освоения дисциплины при проведении

аудиторных занятий используются презентационные материалы с использованием медиа оборудования.

## **5.МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Главной формой учебной и воспитательной работы является интерактивные занятия с обучающимися: лекция, семинары и самостоятельная работа.

В ходе освоения дисциплины рекомендуется сочетание лекционно-теоретического и практически-поискового метода, что значительно повышает эффективность усвоения материала рабочей программы. Уровень знаний значительно оптимизирует система подготовки по рекомендованной литературе, содержащей прямые ссылки на авторов изучаемых культурологических теории, философских систем, межкультурных практик.

Рекомендуемыми формами контроля эффективности изучения дисциплины являются семинарские занятия, тестирование, написание самостоятельных письменных работ, обобщающих определенный тематический раздел.

### ***Рекомендации преподавателю:***

1. изучение программного материала необходимо тесно связывать с практической работой студента в классе, учитывая при этом большое разнообразие методов работы;
2. научить свободному владению терминологией;
3. привить навыки преподавательской деятельности через умение грамотного изложения практического и теоретического материала;
4. научить правильно применять полученный материал в практике.

### **Методы и средства организации и реализации образовательного процесса:**

Образовательный процесс по дисциплине **Б.1.В.В.02 «Основы менеджмента»** проводится:

- в форме контактной работы обучающихся с преподавателем;
- в форме самостоятельной работы обучающихся.

Контактная работа может быть аудиторной, внеаудиторной.

Контактная работа при проведении учебных занятий по дисциплинам (модулям) включает в себя:

- занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации;
- занятия семинарского типа (семинары, практические занятия (репетиции) и иные аналогичные занятия, и (или) групповые консультации;
- индивидуальную работу обучающихся с преподавателем.
- практические занятия (групповые, мелкогрупповые и индивидуальные),
- самостоятельная работа студентов;
- коллоквиум;
- консультация
- мастер-классы преподавателей и приглашенных специалистов;

Для реализации программы применяются следующие виды учебной работы:

**Лекция.** Используют различные типы лекций: вводную, мотивационную (способствующую проявлению интереса к осваиваемой дисциплине), подготовительную (готовящую студента к более сложному материалу), интегрирующую (дающую общий теоретический анализ предшествующего материала), установочную (направляющую студентов к источникам информации для дальнейшей самостоятельной работы), междисциплинарную. Содержание и структура лекционного материала должны быть направлены на формирование у студента соответствующих компетенций и соотноситься с

выбранными преподавателем методами контроля.

Основными активными формами обучения профессиональным компетенциям, связанным с ведением педагогической деятельности, являются продолжающиеся на регулярной основе в течение всего периода обучения практические занятия.

*Практическое занятие* имеет разновидности: семинар и творческое интерактивное занятие.

- a) *Семинар* – практическое занятие, являющееся дополнением лекционных занятий. Семинары могут проходить в различных диалогических формах – дискуссий, деловых и ролевых игр, анализа конкретных ситуаций.
- b) *Творческое интерактивное занятие* – индивидуальное, мелкогрупповое, групповое занятие, предполагающие приоритетное использование интерактивных форм обучения. Практические занятия являются основным видом занятий по дисциплине Б.1.В.В.02 «Основы менеджмента»

При подготовке к семинарским занятиям, необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы.

Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом (указать текст из источника и др.), прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме и др.

Тема доклада (задания) должна соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Для подготовки презентации рекомендуется использовать: Microsoft PowerPoint. Четко сформулировать цель презентации. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их. Работа студента над докладом-презентацией включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Обязательное самостоятельное изучение теоретического материала студентами обеспечивает их подготовку к текущим аудиторным занятиям во время сессии. Результаты этой подготовки проявляются в активности студента на занятиях и качественном уровне выполненных самостоятельных работ, тестовых заданий. Самостоятельное изучение теоретического материала по данной дисциплине включает в себя: 1) текущую работу с лекционным материалом, предусматривающую проработку конспекта лекций и учебной литературы; 2) углубленный анализ научно-методической литературы, вынесенной на самостоятельную проработку (конспектирование, реферирование литературы, аннотирование статей, монографий и т.д.); 3) подготовку к практическим и семинарским занятиям; 4) подготовку к зачету (подготовка проекта).

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Самостоятельная работа представляет собой обязательную часть программы дисциплины, выражаемую в зачетных единицах и выполняемую обучающимся в соответствии с заданиями преподавателя. Результат самостоятельной работы контролируется преподавателем. Самостоятельная работа может выполняться обучающимся в аудиториях, библиотеке, компьютерных классах, а также в домашних условиях. Самостоятельная работа обучающихся подкрепляется учебно-методическим и информационным обеспечением, включающим учебники, учебно-методические пособия, конспекты лекций, аудио и видео материалами и т.д.

Самостоятельная работа имеет творческий характер, так как в ее процессе реализуется собственный замысел студента, в результате чего ставятся и решаются задачи, выделяются новые, нестандартные методы их решения.

**Рекомендации студенту:**

1. пополнять информацию, полученную от педагога путем изучения дополнительной литературы,
2. пополнять информацию, полученную от педагога путем прослушивания аудио уроков, просмотра видеоматериалов.
3. рекомендуется чтение нескольких теоретических источников с творческим усвоением содержания, развитием умений обозначать проблемы, устанавливать связи между исследуемыми явлениями и понятиями, применять нестандартные способы решения проблем, поиском недостающей информации в internet и использованием ее для подкрепления собственной позиции.

**Изучение курса** предполагает выполнение следующих работ:

- поиск источников информации по заданной теме;
- изучение литературы по проблемам курса;
- работа с конспектом лекции (обработка текста);
- подготовку к контрольным работам;

**Тестирование.** Активное средство текущего контроля, организованное как список вопросов, содержащий различные варианты ответов и ориентированное на проверку и систематическую оценку знаний бакалавров по темам / разделам дисциплины.

**Дискуссия** (обсуждения результатов работ). Интерактивное средство текущего контроля, организованное как аргументированное обсуждение проблемной темы в группе с целью выяснения различных точек зрения и улучшения взаимопонимания по теме.

**Семинар** в диалоговом режиме. Интерактивное средство текущего контроля, организованное в форме диалога, в ходе ассистенты-стажеры обсуждают проблемные вопросы, заранее предложенные преподавателем для самостоятельного обдумывания.

Поиск демонстрационного материала (презентации, НСО) по исследуемым вопросам должен осуществляться во всех имеющихся возможностях: читальном зале и библиотеке, фонотеке, в internet.

## 7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

В СКГИИ практикуется пятибалльная система оценки успеваемости обучающихся, которая позволяет преподавателю, как единовременно, так и накопительно, оценить уровень освоения материала обучающимися.

Краткие экспресс-вопросы, проводимые в конце каждой лекции, позволяют оценить только знания обучающихся, а развернутые ответы на семинарских занятиях, рефератов, проектов, позволяют определить уровень сформированности компетенции посредством проверки умений и навыков работы с текстом, таблицами, в непосредственном контакте с коллективом и педагогом. Критерии оценки освоения компетенции указаны в Положении о системе оценочных средств.

### Примерные тесты:

<b>1. Что понимается под менеджментом?</b> а) управление человеческим коллективом в процессе общественного производства б) целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации	<b>2. Менеджер это:</b> а) профессия, которую может освоить человек, независимо от его психофизических характеристик б) человек, прошедший специальную подготовку и добивающийся результата
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>в) управление производственно-хозяйственными системами: предприятиями, фирмами, компаниями и т.д. г) деятельность по подготовке, выработке и реализации управленческих решений</p>	<p>посредством труда других людей в) профессионал-организатор, обладающий определенной суммой знаний в сфере управления производством, технологии и экономики г) субъект управления, должностное лицо в организации, обладающий знаниями и навыками управления, наделенный полномочиями и ответственностью</p>
<p><b>3. Основные факторы развития менеджмента:</b> а) разделение и кооперация труда, технико-технологический уровень производства б) особенности и особый уровень производства, уровень развития науки и технологий в) доминирующий способ общественного производства г) уровень развития информационно-технического обеспечения производства и оснащенности управленческого труда</p>	<p><b>4. Объект и субъект менеджмента это:</b> а) технические ресурсы б) люди в) финансовые ресурсы г) технологии</p>
<p><b>5. Планирование это:</b> а) Вид деятельности б) Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации в) Перспективу развития г) Состояние организации д) Интеграцию видов деятельности.</p>	<p><b>6. Как осуществляется организационное планирование?</b> а) Только на высшем уровне управления б) На высшем и среднем уровнях управления в) На среднем уровне управления г) На всех уровнях управления д) Определение потребностей подчиненных.</p>
<p><b>7. Главная задача менеджера:</b> а) максимизация прибыли б) организация труда персонала в) получение максимальной отдачи от имеющихся ресурсов г) налаживание системы внутрифирменных коммуникаций</p>	<p><b>8. Менеджмент и управление – это:</b> а) одно и то же б) разные, но связанные между собой процессы в) взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является особой областью управления г) взаимосвязанные процессы, в которых управление является особой областью менеджмента</p>
<p><b>9. Какую функцию менеджмента нужно использовать, чтобы распределить работников по рабочим местам?</b> а) планирование б) контроль в) организация г) мотивация</p>	<p><b>10. В какой стране появился менеджмент?</b> а) Аргентине б) Бразилии в) Польше г) США</p>

### Вопросы для подготовки к зачету

1. Менеджмент как наука. Цели и задачи менеджмента
2. Принципы менеджмента
3. История управления как науки. Школы менеджмента

4. Социальный подход к изучению истории менеджмента
5. Природа и состав функций менеджмента
6. Характеристика последовательных функций менеджмента. Маркетинг
7. Планирование в системе менеджмента
8. Организационная функция менеджмента
9. Мотивация как функция менеджмента
10. Характеристика последовательных функций менеджмента. Регулирование
11. Характеристика последовательных функций менеджмента. Контроль
12. Характеристика последовательных функций менеджмента. Учет
13. Оценка эффективности администрирования
14. Принятие и реализация управленческих решений
15. Общие законы управления
16. Частные законы управления
17. Понятие и основные этапы организационного проектирования
18. Миссия организации и факторы ее определяющие.
19. Рабочие группы как строительные блоки организации
20. Выбор оптимальной структуры управления организации
21. Понятие и структура целей функционирования
22. Задачи организации и способы их разработки
23. Понятие организации в менеджменте. Характеристика организации как системы
24. Внутренняя и внешняя среда организации
25. Понятие системного подхода. Системный анализ и синтез.
26. Понятие и виды методов управления
27. Делегирование полномочий и распределение ответственности.
28. Создание системы коммуникаций и информационного обеспечения организации
29. Понятие и сущность организационного развития.
30. Понятие стратегического менеджмента. Уровни управления стратегией

**Критерии промежуточной оценки** знаний и умений студентов по дисциплине «Основы менеджмента»:

**«5» (отлично)** - за глубокое и полное овладение содержанием учебного материала, в котором студент легко ориентируется, владение понятийным аппаратом, за умение связывать теорию с практикой, решать практические задачи, высказывать и обосновывать свои суждения. Отличная отметка предполагает грамотное, логическое изложение ответа.

**«4» (хорошо)** - если студент полно освоил учебный материал, владеет понятийным аппаратом, ориентируется в изученном материале, осознанно применяет знания для решения практических задач, грамотно излагает ответ, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности.

**«3» (удовлетворительно)** - если студент обнаруживает знание и понимание основных положений учебного материала, но излагает его неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения практических задач, не умеет доказательно обосновать свои суждения.

**«2» (неудовлетворительно)** - если студент имеет разрозненные, бессистемные знания, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении понятий, искажает их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал, не может применять знания для решения практических задач.

### **Примерные темы семинарских занятий**

#### **Тема 1. Менеджмент как вид деятельности**

1. Предмет и объект науки.

1. Методологические основы системного менеджмента.
2. Классификация принципов управления.
3. Методы управленческой деятельности.
4. Управленческие технологии
5. Управление как система.
6. Уровни управления
7. Правовые аспекты организационного управления

## **Тема 2. Эволюция и философия менеджмента**

1. Зарождение и развитие управленческой мысли.
2. Административная или классическая школа управления.
3. Вклад различных школ в развитие менеджмента
4. Управление в дореволюционной России
5. Развитие управления при социализме
6. Сочетание рыночных и административных методов управления.
7. Проблемы и ошибки менеджмента в России.
8. функции философии предприятия.
9. Корпоративная индивидуальность
10. Конкурентное преимущество как условие успеха
11. Понятие свободы в менеджменте

## **Тема 3. Социальная ответственность и этика управления. Менеджер как субъект управления**

1. Понятие социальной ответственности и основные подходы к ее интерпретации
2. Пять элементов оценки социальных действий фирмы. Сферы
3. Схема социального контроля
4. Критерии принятия этических решений
5. Управление этикой и социальной ответственностью
6. Социальная справедливость как мера нравственности в управлении
7. Понятие управленческой информации, её свойства и характеристики
8. Информация в системах управления
9. Ценностные свойства информации
10. Информация как воспроизводимый ресурс
11. Классификация информации о внешней среде
12. Внутренняя информация:
13. Иерархия функций аппарата управления по уровням обработки информации
14. Типы информации
15. Компьютерные системы информационного управления
16. Менеджер как профессиональный руководитель
17. Оценка личности и деловых качеств менеджера.
18. Имидж менеджера

## **Тема 4. Основные функции менеджмента Стратегическое управление и тактическое планирование**

1. Виды управленческой деятельности.
2. Основные функции и связующие процессы
3. Организация как важная функция управления
4. Иерархия в управлении организацией как основа власти.
5. Условия эффективной кооперации

6. Стратегия и процесс её формирования.
7. Виды стратегий
8. Определение миссии организации и её целей
9. Эффективность достижения цели
10. Формы текущего планирования
11. Типы планов
12. Организационные условия эффективного планирования
13. Смысл и назначение текущего планирования

#### **Тема 5. Мотивация как основа менеджмента. Контроль в системе менеджмента**

1. Мотивация как основная функция менеджмента
2. Упрощенная модель мотивации через потребности
3. Процессуальные теории мотивации
4. Расположения и удовлетворенность работой
5. Влияние удовлетворенности на производительность
6. Характеристика ТНК
7. Необходимость контроля и его место в менеджменте
8. Виды контроля
9. Ошибки контроля
10. Определение и типы структур организационного управления
11. Организация управления в крупных фирмах
12. Трудовая мотивация и методы её поддержания

#### **Тема 6. Основы лидерства и стиля руководства**

1. Содержание понятия лидерства в управлении организацией
2. Отличия менеджера от лидера
3. Лидерские качества, наиболее часто встречающиеся у лидеров.
4. Характеристика авторитарного стиля
5. Демократический стиль
6. Либеральный стиль управления
7. Концепция харизматического лидерства.
8. Модель атрибутивного лидерства

#### **Тема 7. Коммуникации в менеджменте.**

1. Роль управленческого решения в менеджменте.
2. Процесс принятия решений
3. Основные методы принятия решений
4. Сущность и виды коммуникаций.
5. Основные этапы управленческой коммуникации
6. Коммуникации и информация.
7. Виды общения:
8. Эмоциональные ограничения формального общения
9. Деловая документация
10. Характеристики неформального общения
11. Отношения людей при общении
12. Невербальное общение

#### **Тема 8. Руководство: власть и влияние**

1. Многообразие и сущность власти
2. Авторитет. Личная власть
3. Способы реализации власти
4. Условия эффективного выполнения распоряжения
5. Формы воздействия на подчиненных
6. Полномочия и власть
7. Ответственность как следствие полномочий
8. Субординация

#### **Тема 9. Методы управления.**

1. Понятие методов управления
2. Характеристика типов организационного климата
3. Административные методы управления
4. Экономические методы
5. Социально-психологические методы
6. Факторы эффективности групп
7. Причины возникновения неформальных групп
8. Типы отношений в группе
9. Конформизм
10. Типы команд
11. Общее понятие групп

#### **Тема 10. Организационная культура. Предупреждение конфликтов в менеджменте.**

1. Организационная культура и корпоративная культура
2. Основные элементы и особенности функционирования знаково-символической системы
3. Типология культур организации
4. Развитие организационной культуры.
5. Управление организационной культурой
6. Влияние организационной культуры на результаты деятельности
7. Имидж организации
8. Понятие организационного конфликта и его структура
9. Виды конфликтов
10. Основы финансового менеджмента
11. Методы разрешения конфликтов
12. Управление персоналом как вид специального менеджмента
13. Управление маркетингом
14. Основы инновационного менеджмента.
15. Стратегия и тактика разрешения конфликта

#### **Тема 11. Современные тенденции развития менеджмента. Персональный менеджмент**

1. Современная наука управления: течения и школы
2. Новые отношения между организацией и людьми
3. Традиционный менеджмент и проблемы
4. Понятие и сущность эффективности менеджмента
5. Критерии и показатели эффективности управления
6. Сущность и содержание персонального менеджмента
7. Планирование карьеры
8. Самомаркетинг
9. Управление временем

## 10. Принятие решения о приоритетах

### **8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Библиотечный фонд укомплектован печатными изданиями основной учебной литературы по специальным дисциплинам, соответствующем требованиям ОПОП бакалавриата, аудио-видео фондами, согласно профилю ОПОП.

Фонд дополнительной литературы помимо учебной включает официальные, справочно-библиографические и специализированные периодические издания.

В библиотеке функционирует читальный зал.

*Электронно-библиотечная система* обеспечивает возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

1. Электронная библиотечная система «Лань» [www.e.lanbook.com](http://www.e.lanbook.com)
2. Электронная библиотечная система «IPR books» [www.knigafund.ru](http://www.knigafund.ru);
3. Электронная библиотечная система «Юрайт» коллекция «Легендарные книги»
4. Web of Science - поисковая интернет-платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций

Студенты обеспечены учебно-методической документацией и материалами по всем учебным курсам, дисциплинам (модулям). Внеаудиторная работа также сопровождается методическим обеспечением с обоснованием времени, затрачиваемого на ее выполнение.

#### **Основная литература**

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – 3-0е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002
2. Основы менеджмента: Учебник для вузов. – М.: Высш. шк., 2001.
3. Переверзев М.П. Менеджмент в сфере культуры и искусства: Учеб. пособие для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2007
4. Тульчинский Г.Л., Шеков Е.А. Менеджмент в сфере культуры: Учеб. пособие для вузов. - 3-е изд. стереотип. - СПб., Лань; Планета музыки, 2007
5. Экономика и менеджмент культуры: Учеб. пособие для вузов. - М., 2007.
6. Якупов А. Печали и радости топ-менеджера в сфере искусства: (от практики к теории управления). – М.: Композитор, 2007
7. Мескон М. и др. Основы менеджмента: Учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: Пер. с англ. – М.: Дело, 2006. – 720с.
8. Михалева Е.П. Менеджмент: Конспект лекций, - М., 2009

#### **Дополнительная литература**

1. Кириллова Н. Б. Менеджмент культуры / Н. Б. Кириллова. Екатеринбург: УрГУ, 2009.
2. Кириллова Н. Б. Менеджмент в социокультурной сфере / Н. Б. Кириллова. Екатеринбург: УрФУ, 2011.
3. Как продавать искусство: Пер с англ. Новосибирск: Сиб. хронограф, 2001
4. Лорд Б., Лорд Г.Д. Менеджмент в музейном деле: Учеб. пособие; Пер. с англ. - М.: Логос, 2002
5. Пул Дж. Когда менеджмент приносит деньги: Наставления учреждениям всех стран. - М.: Классика XXI, 2003.
6. Журнал: Справочник руководителя учреждения культуры
7. Журнал: Культура: управление, Экономика, право.

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных технологий, необходимых для осуществления образовательного**

## процесса

- ✓ Электронно-библиотечная система Северо-Кавказского государственного института искусств
- ✓ International Music Score Library Project ([www.imslp.org](http://www.imslp.org))
- ✓ электронный портал «Культура» ([www.kultura-portal.ru](http://www.kultura-portal.ru))
- ✓ электронный федеральный портал «Российское образование» ([www.edu.ru](http://www.edu.ru))
- ✓ база данных Российской Государственной библиотеки по искусству ([www.liart.ru](http://www.liart.ru))
- ✓ электронный информационный ресурс российской Национальной библиотеки ([www.rsl.ru](http://www.rsl.ru))
- ✓ [Цифровой образовательный ресурс \(цифровая библиотека\) IPR SMART](#)
- ✓ [Электронно-библиотечная система Znanium](#)
- ✓ Системе анализа текстов на наличие заимствований (Антиплагиат)  
–<http://skgii.antiplagiat.ru>

### **9. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Освоение дисциплины предполагает использование академической аудитории для проведения лекционных и семинарских занятий с необходимыми техническими средствами (компьютер, проектор, доска).

Библиотечный фонд СКГИИ укомплектован всеми необходимыми печатными источниками, в том числе периодическими изданиями журналов по арт-менеджменту и смежным дисциплинам. Обеспечен доступ к сети интернет, где студенты имеют доступ к открытым электронным библиотекам, имеют возможность заочного участия в семинарах и конференциях, дистанционно принимать участие в он-лайн форумах по профильным дисциплинам ведущих вузов.

Рабочая программа составлена с учётом требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 53.03.02 Музыкально-инструментальное искусство, направленность (профиль) «Оркестровые струнные инструменты».

Программа утверждена на заседании кафедры от 27 июня 2025 года, протокол №10

Заведующий:  
профессор,  
кандидат культурологии

Шауцукова Л.Х.

Разработчик:  
профессор,  
доктор экономических наук

Модебадзе Н.П.

Эксперт:  
профессор,  
кандидат философских наук

Ахохова Е.А.