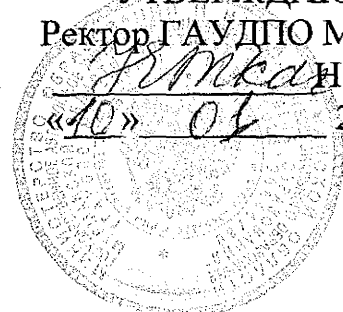


ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ «ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»  
КАФЕДРА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ  
Ректор ГАУДПО МО «ИРО»  
*Н.Ф. Ткач*  
«40» 05 2017 г.



ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ  
«Менеджмент организации»

Мурманск  
2017

**Дополнительная профессиональная программа:** «Менеджмент организации».

**Категория слушателей:** руководители, зам. руководителей образовательных организаций.

**Авторы - составители:** Стрельская Н.И., ст. преподаватель кафедры ГиМУ; Хурумова Т.К., ст. преподаватель кафедры ГиМУ, к.э.н.; Коваленко Н.С., ст. преподаватель кафедры ГиМУ, к.ф.н.; Степанова Е.В., ст. преподаватель кафедры ГиМУ, к.э.н.; Щербина О.В., ст. преподаватель кафедры педагогики и психологии.

**Выдаваемый документ:** диплом о профессиональной переподготовке установленного образца.

**Цель программы:** формирование профессиональных компетенций необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности в сфере «Менеджмент организации», приобретение новой квалификации «Менеджер».

**Форма реализации программы:** очная.

**Объем программы:** 258 часов.

**Планируемые результаты обучения:** в ходе реализации программы у слушателей должны быть развиты профессиональные компетенции, необходимые для успешного достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы:

- проводить аналитическую, исследовательскую и рационализаторскую работу по оценке социально-экономической обстановки и конкретных форм управления;
- знать современные методы социально-экономической диагностики, получения обобщенных характеристик, агрегирования информации и ее обработки;
- профессионально вести управленческую работу в различных подразделениях организации;

- разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать выбор оптимального варианта, исходя из критериев социально-экономической эффективности;
- разрабатывать программы нововведений и составлять план мероприятий по реализации этих программ;
- применять методы научной организации труда и оргпроектирования, практически использовать навыки рационализации управленческого труда; владеть навыками поиска, сбора, систематизации и использования информации;
- владеть методами прогнозирования развития социально-экономических и организационных процессов в объектах управления и оценки их состояния по потенциальным возможностям экономического, социального и организационного развития;
- иметь глубокие знания и владеть методами научных исследований в более узких направлениях менеджмента.

**Форма итоговой аттестации:** междисциплинарный экзамен.

**Организационно-педагогические условия реализации программы:** компьютерный класс с возможностью выхода в интернет, аудитории с мультимедийным оборудованием, библиотека с читальным залом, цифровые образовательные ресурсы.

Образовательная деятельность слушателей предусматривает следующие виды учебных занятий и учебных работ: лекции, практические занятия, зачеты, подготовка выпускной дипломной работы.

## Учебный план

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Всего часов	Лекции	Практич.	Форма контроля
1	Управление персоналом	36	18	18	зачет
2	Исследование систем управления	30	15	15	зачет
3	Инновационный менеджмент	24	12	12	зачет
4	Стратегический менеджмент	24	12	12	зачет
5	Управленческие решения	24	12	12	зачет
6	Организационное поведение	24	12	12	зачет
7	Экономическая теория	30	15	15	зачет
8	Основы менеджмента	36	18	18	зачет
9	Теория организации	24	12	12	зачет
	Междисциплинарный экзамен	6			
	<b>Итого</b>	<b>258</b>	<b>126</b>	<b>126</b>	

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ «ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»  
КАФЕДРА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
Управление персоналом**

**Категория слушателей:** руководители, зам. руководителей образовательных организаций.

**Форма реализации программы:** очная.

**Объем рабочей программы:** 36 аудиторных часов.

**Планируемые результаты обучения:** в ходе реализации программы у слушателей должны быть развиты **профессиональные компетенции** в рамках имеющейся квалификации, необходимые для успешного достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы:

- способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;
- способен к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций;
- владеет современными технологиями управления персоналом.

**Форма аттестации:** зачет.

#### Учебный план

№ п/п	Наименование раздела	Всего часов	Лекции	Практич.
1.	Сущность и принципы управления персоналом	1	1	-
2.	История становления и развития управления персоналом	1	1	-
3.	Трудовая мотивация	3	1	2
4.	Концепция управления персоналом	4	2	2
5.	Роль личности в управлении персоналом	1	1	-
6.	Требования, предъявляемые к должностям и рабочим местам	3	1	2
7.	Планирование трудовых ресурсов	3	1	2
8.	Найм, оценка и отбор персонала	3	1	2
9.	Методы управления персоналом	4	2	2
10.	Адаптация человека в организации	1	1	-
11.	Управление деловой карьерой	4	2	2
12.	Методы построения системы управления персоналом	4	2	2
13.	Стимулирование и	2	1	1

	<b>вознаграждение персонала</b>			
14.	Управление конфликтами	2	1	1
	<b>Итого</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>18</b>

## **Содержание программы**

### **Тема 1. Сущность и принципы управления персоналом**

Основные понятия и определения. Управление персоналом, как вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Принципы управления персоналом: единство распорядительности первого лица, сочетание единоначалия и коллегиальности, оптимальное количество сотрудников для выполнения поставленных целей, контроль исполнения решений и др. Правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления. Формирование системы управления персоналом.

### **Тема 2. История становления и развития управления персоналом**

Эволюция теории управления персоналом. Зарождение теории управления персоналом в рамках классической школы менеджмента. Принципы научного менеджмента Фр. Тейлор. Административная школа управления. А. Файоль как основатель административной школы. Школа «человеческих» отношений и ее значение для развития теории управления персоналом. Школа организационного поведения. Теория бюрократии М. Вебера. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Управленческая мысль во второй половине XX века. Системный подход (понятие открытой организации, подсистем и границ организации). Два стиля управления персоналом и их основные черты. Характеристики управления персоналом. Системы управления персоналом в Японии и США.

### **Тема 3. Трудовая мотивация**

Управление мотивацией поведения персонала. Биологическая теория мотивации Дж.Б.Уотсона. Гидромеханическая модель Лоренца. Теория атрибуции. Механизм мотивирования действий. Иерархия потребностей А. Маслоу. Двухфакторная теория удовлетворения работой Герцберга. Теория трех факторов К. Альдерфера. Процессуальные теории мотивации. Мотивационная теория ожидания Врума. Модель Портера-Лоулера. Теория подкрепления. Теория справедливости Адамса. Рекомендации, вытекающие из теории мотивации.

### **Тема 4. Концепция управления персоналом**

Концепция управления персоналом как система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение содержания, целей, задач, критериев и методов управления персоналом. Методология управления персоналом. Процесс формирования организационного поведения. Система управления персоналом по формированию вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей при обосновании, принятии и реализации управленческих решений.

### **Тема 5. Роль личности в управлении персоналом**

Индивидуальные особенности личности, проявляющиеся в поведении, деятельности и общении. Оценка личности и самооценка. Значение типа темперамента в управлении персоналом. Характер человека и его проявления. Особое свойство человека – интеллект, как способность познавать окружающий мир. Личность и межличностные отношения. Трудовой потенциал руководителя. Общие, личные и специфические качества руководителя. Авторитарный, корпоративный (демократический) и либеральный стили руководства. Прочие стили управления:



бюрократический, патриархальный и попустительский. Управление методом делегирования полномочий. Власть как способ достижения цели.

### **Тема 6. Требования, предъявляемые к должностям и рабочим местам**

Анализ требований, предъявляемых к рабочим местам. Формирование системы требований, которые организация-работодатель предъявляет персоналу, претендующему на определенные вакансии. Требования к персоналу: индивидуальные способности; уровень полученного образования; необходимые знания (основные и дополнительные); практические навыки в сфере профессиональной деятельности; опыт работы в определенных должностях; навыки сотрудничества и взаимопомощи. Должностные инструкции. Разработка мероприятий по развитию персонала.

### **Тема 7. Планирование трудовых ресурсов**

Структура оперативного плана работы с персоналом. Цели и задачи кадрового планирования. Оценка наличных трудовых ресурсов и будущих потребностей организации. Схема планирования потребности в персонале. Планирование служебно-профессионального продвижения. Создание резерва кадров. Планирование высвобождения или сокращения персонала.

### **Тема 8. Найм, оценка и отбор персонала**

Источники организации найма персонала. Анализ внутреннего и внешнего рынка труда. Структура рынка труда: секторная, региональная, возрастная, квалификационная, профессиональная. Мобильность рабочей силы. Источники и пути покрытия потребности в персонале. Критерии отбора кадров. Методы сбора информации при отборе: собеседования, профессиональные испытания, тестирование, резюме. Значимость отзывов и рекомендаций. Аттестация персонала. Деловая оценка персонала:

профессиональные знания и опыт, организаторские способности и навыки, деловые и личностные качества, общая эрудиция, здоровье и работоспособность, внешний вид и манеры. Процедура процесса принятия решения о приеме на работу.

### **Тема 9. Методы управления персоналом**

Административные методы, ориентированные на чувство долга, и стремление человека трудиться в конкретной организации. Культура трудовой деятельности. Экономические методы, направленные на материальное стимулирование коллектива и отдельных работников. Социально-психологические методы, основанные на использовании социального механизма управления: система взаимоотношений в коллективе, удовлетворение социальных потребностей, использование неформальных факторов, интересов личности, группы и коллектива.

### **Тема 10. Адаптация человека в организации**

Виды адаптации и влияющие на нее факторы. Управление процессом адаптации. Содержание процесса адаптации. Введение в должность. Установление контактов с окружающими. Профессиональная адаптация. Психофизиологическая адаптация к условиям труда, режиму работы и отдыха. Социально-психологическая адаптация: приспособление к неписанным требованиям коллектива, нахождение нужного стиля поведения, завоевание собственного авторитета.

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

Понятие и этапы деловой карьеры. Виды карьеры: внутриорганизационная, межорганизационная, специализированная, неспециализированная, вертикальная, горизонтальная, ступенчатая, центростремительная. Планирование, организация и мотивация служебного роста сотрудников.

Изучение карьерного потенциала сотрудников. Процесс реализации деловой карьеры. Устранение «карьерных тупиков». Обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистических ожиданий. Определение путей служебного роста. Удовлетворение количественной и качественной потребности в персонале в нужный момент и в нужном месте. Контроль деловой карьеры.

Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров. Предварительный отбор кандидатов в резерв. Работа с кадровым резервом: тестовые испытания, экспертная оценка, анкетные данные. Выдвижение на руководящую должность. Процедура исключения из резерва.

## **Тема 12. Методы построения системы управления персоналом**

Системный подход к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Метод декомпозиции с целью расчленения системы управления персоналом. Метод последовательной подстановки, когда факторы ранжируются, и отбирается наиболее существенный. Метод сравнений для сравнения действующей системы с нормативным состоянием или в прошлом периоде. Экспертно-аналитический метод. Маркетинг персонала как один из важнейших факторов выживания предприятий в условиях рыночной экономики.

## **Тема 13. Стимулирование и вознаграждение персонала**

Система вознаграждения и организационная культура. Основы управления вознаграждениями. Стратегии управления вознаграждениями. Льготы и привилегии сотрудников. Процедуры материального вознаграждения. Особенности стимулирования кадровых работников. Нематериальные льготы. Стимулирование рабочим временем.

## **Тема 14. Управление конфликтами**

Объективные и субъективные причины возникновения конфликтов; типология конфликтов; конфликты в общественной и индивидуальной деятельности, национально-этнические конфликты, конфликты в сфере управления, мировоззренческие и нормативно-ценностные конфликты; форма, структура и динамика конфликтов; пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов; роль конфликтов в социально-экономическом развитии; социальные и психологические мотивы конфликтов; управление конфликтом.

### **Вопросы для подготовки к зачету**

1. Управление персоналом в системе управления организацией.
2. Основные этапы развития науки о менеджменте персонала
3. Современные концепции управления персоналом: экономическая, организационная, гуманистическая.
4. Принципы и методы построения системы управления персоналом.
5. Методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические.
6. Сущность, цели и функции системы управления персоналом.
7. Стратегическое управление персоналом.
8. Виды стратегии управления персоналом.
9. Классификация и общая характеристика нормативно-методических документов по работе с персоналом.
10. Внутриорганизационные нормативно-методические документы.
11. Документы по личному составу персонала организаций.
12. Кадровое планирование: цели, задачи и виды. Этапы кадрового планирования.
13. Планирование потребности в персонале. Методы планирования персонала.
14. Подбор кандидатов на вакантные должности.

15. Основные источники и методы подбора персонала.
16. Процедура отбора кандидатов на должность.
17. Процедура найма работника.
18. Адаптация персонала: понятие, виды, этапы, показатели адаптированности.
19. Управление трудовой адаптацией.
20. Роль оценки в управлении персоналом. Методы оценки персонала.
21. Аттестация персонала.
22. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
23. Виды профессионального обучения.
24. Процедура управления профессиональным развитием персонала.
25. Содержательные теории мотивации.
26. Процессуальные теории мотивации.
27. Мотивация и эффективность трудовой деятельности.
28. Управление трудовой мотивацией. Методы мотивации.
29. Формы стимулирования труда. Социальный пакет, его роль.
30. Увольнение: понятие и виды. Процедура увольнения сотрудников.
31. Управление текучестью персонала. Определение уровня текучести персонала в организации.
32. Сокращение персонала. Способы регулирования занятости персонала в организации.
33. Основные виды эффективности управления персоналом: экономическая, социальная.
34. Управление конфликтами и стрессами.
35. Специфика конфликтов в организации.
36. Способы разрешения конфликтов.

## **Литература**

1. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учеб. Пособие.- М.: ИНФРА-М, 2012.-192с.- (Высшее образование: Магистратура).
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник.- М.: Проспект, 2013.- 688с.
3. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник.-М.: ИНФРА-М, 2013.-235с.
4. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надёжных технологий: Учебно- практическое пособие.- 2-е изд.- М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2012.-344с.
5. А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: ИНФРА-М, 2011.- 524с.
6. Корпоративный менеджмент: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности « Менеджмент организации»/под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро - 3-е изд.-М.: Издат-во «Омега-Л», 2010.-784с.
7. Самоукина Н.В. Настольная книга директора по персоналу.- М.: Эксмо, 2009.- 528с.
8. Тайм-менеджмент. Полный курс: Учебное пособие/ Г.А. Архангельский, М. А. Лукашенко и др.; Под ред. Г. А. Архангельского.- 3-е изд.- М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014.- 311с.
9. Управление персоналом: вариативные учебные дисциплины, курсовые проекты. Бакалаврская программа "Управление персоналом организации»: Учеб. Пособие/ Под ред. проф. А.Я. Кибанова.- М.: ИНФРА-М, 2013.- 315с.
- 10.И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова и др. Управление персоналом: Учебник/ Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой.- М.: ИНФРА-М, 2012.-570с.

11. Управление персоналом организации: учеб. пособие/ Под ред. проф. П.Э. Шлендера.- М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011.-398с.
12. Управление персоналом: Магистерская программа «Управление персоналом организации» (вариативные учебные дисциплины): Учеб. пособие / Под ред. проф. А.Я. Кибанова.- М. ИНФРА-М, 2013.- 256с.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ «ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»  
КАФЕДРА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**Исследование систем управления**



**Категория слушателей:** руководители, зам. руководителей образовательных организаций.

**Форма реализации программы:** очная.

**Объем рабочей программы:** 30 аудиторных часов.

**Планируемые результаты обучения:** в ходе реализации программы у слушателей должны быть развиты **профессиональные компетенции** в рамках имеющейся квалификации, необходимые для успешного достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы:

- уметь исследовать систему управления;
- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;
- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации.

**Форма аттестации:** зачет.

#### Учебный план

№ п/п	Наименование раздела	Всего часов	Лекции	Практич.
1.	Исследования и их роль в научной и практической деятельности человека	2	1	1
2.	Назначение, состав и классификация систем управления	4	2	2
3.	Системология, системный подход и системный анализ в исследовании систем управления	6	4	2

4.	Методы исследования систем управления	8	4	4
5.	Диагностика системы управления	6	2	4
6.	Формирование гипотез экспертами и групповая работа в ходе исследования систем управления	4	2	2
	<b>Итого</b>	30	15	15

## **Содержание программы**

### **Тема 1. Исследования и их роль в научной и практической деятельности человека**

Научные исследования систем управления и их значение для всестороннего понимания внутриорганизационных процессов и явлений. Основопологающие понятия и концепции общей теории систем при исследовании систем управления. Особенности общенаучных понятий ОТС, трудности определения и неоднозначность толкования. Основные свойства систем. Подсистемы и элементы – ключевые разновидности структурных компонентов систем управления. Открытые и закрытые системы, понятие внешней среды организации. Основные характеристики современной внутренней и внешней среды, виды неопределенности. Система и время, понятие жизненного цикла.

### **Тема 2. Назначение, состав и классификация систем управления**

Система управления: определение, объект и предмет изучения. Специфические особенности теории управления. Управление как процесс преобразования информации. Нормативное и рефлексивное исследование систем управления. Специфика традиционного, системного и ситуационного подходов к управлению. Понятие и принципы кибернетики. Процессы управления, подлежащие автоматизации. Роль человека в системах управления.

### **Тема 3. Системология, системный подход и системный анализ в исследовании систем управления**

Интеграция наук и особенности развития системно-кибернетических знаний. Понятие сложной системы. Системный подход, его аспекты и принципы. Предмет системного анализа и системотехники. Структура системно-кибернетической отрасли научных знаний.

### **Тема 4. Методы исследования систем управления**

**Экспериментальный метод.** Понятие научного эксперимента, его цели. Этапы планирования эксперимента и логика его осуществления. Классификация экспериментов. Определение характеристик эксперимента. Проблемы осуществления эксперимента в стратегическом и оперативном управлении организационной системой.

**Метод наблюдения.** Понятие наблюдения, цель его применения при исследовании систем управления. Разновидности метода наблюдения. Методы и способы повышения надежности данных наблюдаемого явления. Преимущества и недостатки метода наблюдения в сравнении с другими методами исследования систем управления.

**Анализ документов.** Основные типы носителей информации: рукописные и печатные тексты: фото-, аудио-, видео- и киноплёнки, компьютерные носители. Виды документов. Качественно-количественный анализ документов. Достоинства и недостатки метода анализа документов.

**Специфические методы сбора информации в социальной системе:** метод социометрии и изменение социальных установок.

**Метод социологического опроса.** Определение социологического опроса, основные этапы его проведения. Разновидности социологических исследований. Программа социологического опроса. Закрытые и открытые разновидности вопросов, прямые и косвенные вопросы. Шкалы в социологическом опросе.

**Методы моделирования.** Анализ и классификация моделей. Этапы экономико-математического моделирования. Понятие факторного и корреляционного анализа. Разновидности прогнозирования, как метода исследования систем управления; написание сценария, морфологический анализ и функционально-логическое прогнозирование.

### **Тема 5. Диагностика системы управления**

Понятие организационной диагностики. Принципиальная схема диагностического подхода. Специфика диагностики человеческих ресурсов в организации. Основные модели диагностики систем управления.

### **Тема 6. Формирование гипотез экспертами и групповая работа в ходе исследования систем управления**

Понятие метода экспертной оценки, достоинства и недостатки данного метода. Личностно-профессиональные требования, предъявляемые к эксперту. Разновидности экспертного опроса и формы его проведения. Основные функции метода экспертной оценки. Методы коллективных экспертных оценок. Методы обработки экспертных оценок.

### **Вопросы для подготовки к зачету**

1. Состав системы управления.
2. Особенности программного, адаптивного и рефлексивного управлений.
3. Источники информации. Показатели качества информации.
4. Показатели степени управляемости организационных систем.
5. Требования, предъявляемые к органам управления организационными системами.
6. Концепция управления исследованиями.
7. Свойства систем и закономерности их развития.

8. Показатели анализа и синтеза сетевых графиков.
9. Методы экспертных оценок.
10. Структуры систем, их виды и формы представления.
11. Система управления организацией как объект исследования.
12. Методы исследования систем управления.
13. Исследование систем управления с помощью метода статистического моделирования.
14. Логический аппарат исследования систем управления.
15. Эксперимент в исследовании систем управления.
16. Диагностика организационной структуры управления.
17. Системный анализ в управлении.
18. Безопасность, живучесть, надежность системы управления.
19. Виды обратных связей.
20. Классификация систем управления.
21. Эффективность системы управления
22. Требования к вновь создаваемым системам управления.
23. Цель управления, закон и алгоритм управления.
24. Особенности управления организационными системами.
25. Информационные методы анализа систем управления.
26. Сравнительная характеристика типовых структур управления.
27. Правила построения сетевых моделей.
28. Функции контроля, стадии контроля, типы контрольных операций.

### **Литература**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 5-е издание – М.: Магистр: Инфра-М, 2013 – 576с.
2. Игнатьева А.В., Исследование систем управления: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Государственное и муниципальное управление» и «Менеджмент» / А.В. Игнатьева, М.М.

Максимцов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2014. – 167с.

3. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майк, Хедоури Франклин. Основы менеджмента. 3-е издание: Пер. с английского. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2012. – 699с.

4. Мухин В.И. Исследование систем управления. – М.: Издательство «Экзамен», 2006. – 479с.

5. Фомичев А.Н., Исследование систем управления: учебник / А.Н. Фомичев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 348 с.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ «ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»  
КАФЕДРА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**Инновационный менеджмент**

**Категория слушателей:** руководители, зам. руководителей образовательных организаций.

**Форма реализации программы:** очная.

**Объем рабочей программы:** 24 аудиторных часа.

**Планируемые результаты обучения:** в ходе реализации программы у слушателей должны быть развиты **профессиональные компетенции** в рамках имеющейся квалификации, необходимые для успешного достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы:

- способен распознавать и оценивать опасности разных видов с учетом общепринятых критериев;
- готов участвовать в реализации программы организационных изменений;
- способен преодолевать локальное сопротивление изменениям;
- готов участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций;
- способен оценивать эффективность инноваций.

**Форма аттестации:** зачет.

#### Учебный план

№ п/п	Наименование раздела	Всего часов	Лекции	Практич.
1.	Введение в курс	1	1	-
2.	Нововведения как объект инновационного управления	1	1	-
3.	Инновационный менеджмент: возникновение, становление и основные черты	1	1	-
4.	Организация инновационного менеджмента	3	1	2
5.	Разработка программ проектов нововведений	6	2	4
6.	Инновационный менеджмент и стратегическое управление	4	2	2
7.	Экспертиза инновационных	4	2	2



	проектов			
8.	Оценка эффективности инноваций и инновационной деятельности	4	2	2
	<b>Итого</b>	24	12	12

## **Содержание программы**

### **Тема 1. Введение в курс**

Тенденции и разновидности развития. Управление развитием. Экономические условия формирования восприимчивости к нововведениям. Инновационный потенциал. Инновационная активность.

### **Тема 2. Нововведения как объект инновационного управления**

Инновационный процесс как динамичная система. Схемы инновационного процесса. Виды инноваций и их классификация. Три группы нововведения: продуктовые; технологические; организационно-управленческие. Управление процессами создания новых знаний. Управление освоением новшеств.

### **Тема 3. Инновационный менеджмент: возникновение, становление и основные черты**

Появление теории инноватики. «Большие» циклы Н.Д. Кондратьева и их роль в инновационном менеджменте. Вклад Й. Шумпетера в становление и развитие инновационного менеджмента. Понятие инновационного менеджмента. Задачи инновационного менеджера.

### **Тема 4. Организация инновационного менеджмента**

Понятие организационной структуры и организационной схемы управления в инновационном менеджменте. Организационная структура науки. Организации, выполняющие исследования и разработки. Классификация научных организаций по секторам науки и типам организаций.

### **Тема 5. Разработка программ проектов нововведений**

Государственное регулирование инновационной деятельности. Федеральная научно-техническая программа. Подготовка и реализация инновационных

применений. Фундаментальные исследования. Прикладные исследования и разработки. Жизненный цикл нововведения. Управление работами на стадиях жизненного цикла изделия.

#### **Тема 6. Инновационный менеджмент и стратегическое управление**

Значение выбора стратегии. Виды стратегий и обоснование выбора стратегии. Общие принципы разработки стратегии. Прогнозирование в инновационном менеджменте.

#### **Тема 7. Экспертиза инновационных проектов**

Задачи и основные приемы экспертизы. Методы экспертизы инновационных проектов, финансируемых из бюджета. Экспертиза инновационных проектов в области гуманитарных и общественных наук. Методы отбора инновационных проектов для реализации. Показатели эффективности инновационного проекта.

#### **Тема 8. Оценка эффективности инноваций и инновационной деятельности**

Эффективность использования инноваций. Виды эффекта. Значение соотношения «результат - затраты». Общая экономическая эффективность инноваций. Характеристика результатов инновационной деятельности. Эффективность затрат на инновационную деятельность.

#### **Вопросы для подготовки к зачету**

- 1) Инновации и их основные свойства.
- 2) Классификация инноваций.
- 3) Основные понятия инновационного процесса.
- 4) Организационные формы инновационной деятельности.
- 5) Сущность инновационного менеджмента.
- 6) Структура системы инновационного менеджмента организации.
- 7) Основные задачи инновационного менеджмента.
- 8) Структура системы инновационного менеджмента организации.
- 9) Цели и задачи инновационного менеджмента.

- 10) Источники инновационных идей.
- 11) Оценка инновационного потенциала организации.
- 12) Классификация инновационных организаций.
- 13) Оценка потенциала организации.
- 14) Организационные инновации.
- 15) Основные фазы инновационного процесса.
- 16) Управление инновационным научно-исследовательским проектом.
- 17) Основные параметры для успешного управления нововведениями.
- 18) Стратегия управления инновациями.
- 19) Стратегическая миссия инновационной организации.
- 20) Процесс планирования инноваций.
- 21) Основная цель инновационной политики.
- 22) Основные задачи инновационной политики.
- 23) Основные принципы инновационной политики.
- 24) Роль информации в инновационном менеджменте.

### **Литература**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 5-е издание – М.: Магистр: Инфра-М, 2013 – 576.
2. Менеджмент. Программы учебных дисциплин: Учебное пособие/ Под ред. В.И. Звонникова.- М.: ИНФРА-М, 2013.- 496с.
3. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майк, Хедоури Франклин. Основы менеджмента. 3-е издание: Пер. с английского. – М: ООО «И.Д. Вильямс», 2012. – 699.
4. Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: Учебник. – М.: Издательский дом «Инфра-М», 2009. – 368с.
5. Травин В.В., Магура М.И. Индивидуальные ресурсы управления. Модуль V: учебно- практическое пособие.- М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013.- 88с.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ «ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ»  
КАФЕДРА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
Стратегический менеджмент**

**Категория слушателей:** руководители, зам. руководителей образовательных организаций.

**Форма реализации программы:** очная.

**Объем рабочей программы:** 24 аудиторных часа.

**Планируемые результаты обучения:** в ходе реализации программы у слушателей должны быть развиты **профессиональные компетенции** в рамках имеющейся квалификации, необходимые для успешного достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы:

- готов участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента;
- способен участвовать в разработке стратегии организации, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию;
- способен участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.

**Форма аттестации:** зачет.

#### Учебный план

№ п/п	Наименование раздела	Всего часов	Лекции	Практич.
1.	Введение в курс «Стратегический менеджмент»	1	1	-
2.	Элементы теоретических основ стратегического менеджмента	1	1	-
3.	Стратегия развития организации	4	2	2
4.	Формирование миссии организации	4	2	2
5.	Анализ среды организации	4	2	2
6.	Виды стратегий	4	2	2
7.	Разработка и реализация стратегии организации	6	2	4
	<b>Итого</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

## **Содержание программы**

### **Тема 1. Введение в курс «Стратегический менеджмент»**

Цели, задачи и структура дисциплины. История возникновения стратегического менеджмента, как науки. Бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегическое управления. Специфика стратегического менеджмента.

### **Тема 2. Элементы теоретических основ стратегического менеджмента**

Понятие и роль стратегии. Основные этапы и задачи стратегического менеджмента. Проблемы и трудности в реализации стратегического управления.

### **Тема 3. Стратегия развития организации**

Задачи и этапы стратегического планирования. Персональное стратегическое мышление. Этапы разработки стратегии. Конкурентные и функциональные стратегии. Инструменты стратегического анализа: PEST, SWOT, SPACE, модель 5 конкурентных сил М. Портера, метод сценариев, матричный анализ. Определение уровня стратегического потенциала: стратегический аудит.

### **Тема 4. Формирование миссии организации**

Определение миссии. Миссия, видение и намерения компаний разных типов. Правила и процедуры формирования миссии. Факторы, учет которых необходим при выработке миссии организации, история организации, стиль поведения собственников и персонала, состояние внешней среды, ресурсы организации и др. Основные ошибки. Взаимосвязь миссии, целей и задач. Установление целей. Методика построения дерева целей. Обеспечение обратной связи. Организационная культура и ее составляющие: философия, доминирующие ценности, нормы, правила, психологический климат, поведенческие ритуалы, верования.

## **Тема 5. Анализ среды организации**

Понятие внешней и внутренней среды организации. Факторы внешней среды организации: политико-правовые, экономические, социально-культурные, научно-технические. Факторы внутренней среды организации: кадровый, организационный, производственный, маркетинговый, финансовый потенциалы организации.

## **Тема 6. Виды стратегий**

Иерархия стратегий: корпоративные, бизнес стратегии (деловые), функциональные. Их задачи. Эталонные (базовые) стратегии: стратегия стабилизации; стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста, стратегии сокращения. Особенности, достоинства и недостатки каждой стратегии.

## **Тема 7. Разработка и реализация стратегии организации**

Понятие стратегической матрицы. Преимущества и недостатки стратегических моделей. Сущность процесса реализации стратегии и его основные задачи. Субъекты реализации стратегического плана (решения). Основные стадии реализации стратегии: установление приоритетности среди административных задач; установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами; выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией. Стратегические изменения в процессе реализации стратегии как необходимое условие достижения стратегических целей. Основные типы изменений: радикальное преобразование, умеренное преобразование, обычные изменения. Оценка эффективности стратегии. Стратегический контроль.

### **Вопросы для подготовки к зачету**

1. История возникновения стратегического менеджмента (бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегическое управление).
2. Сущность PEST-анализа внешней макросреды организации.
3. Сущность стратегического менеджмента (объект, предмет, содержание, принципы).
4. Метод SWOT-анализа.
5. Роль стратегии в менеджменте (понятие, сущность и содержание, задачи создания стратегии).
6. Формирование базы данных о внутренней и внешней среде организации.
7. Сущность стратегического управления (направления, недостатки и ограничения, этапы).
8. Стратегический анализ (этапы, инструменты для проведения).
9. Миссия организации: определение, назначение, формулировка, роль в стратегическом управлении.
10. Цели организации: определение целей, назначение, формулировка, роль в стратегическом управлении.
11. Факторы внешней среды организации.
12. Факторы внутренней среды организации.
13. Отраслевой анализ (цель, содержание, этапы, область применения, инструменты).
14. Этапы разработки и реализации стратегии.
15. Портфельный анализ (цель, содержание, этапы, область применения, инструменты).



- 16.Эталонные стратегии (понятие, стратегия стабильности, комбинированная стратегия).
- 17.Оценка стратегий и их осуществимости.
- 18.Стратегии организационных изменений.
- 19.Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях.
- 20.Принципы и задачи стратегического контроля. Этапы стратегического контроля.
- 21.Технологии управления изменениями в организации.
- 22.Школы стратегического управления, их основные концепции и представители.

### **Литература**

1. Гуськов Ю.В., Стратегический менеджмент: учебное пособие. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2011. - 192 с.
2. Виханский О.С. , Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.- 5-е изд. Стер.- М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013.- 576с.
3. Зайцев Л.Г., Соколова М.И., Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Экономист, 2007. – 416 с.
4. Зуб А.Т., Локтионов М.В., Стратегический менеджмент: Системный подход. – М.: Генезис, 2011. – 848 с.
5. Томпсон-мл., Артур; А., Стрикленд III, А., Дж., Стратегический менеджмент: концепция и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2011. – 928 с.
6. Менеджмент. Программы учебных дисциплин: Учебное пособие/ Под ред. В.И. Звонникова.- М.: ИНФРА-М, 2013.- 496с.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ «ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»  
КАФЕДРА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**Управленческие решения**

**Категория слушателей:** руководители, зам. руководителей образовательных организаций.

**Форма реализации программы:** очная.

**Объем рабочей программы:** 24 аудиторных часа.

**Планируемые результаты обучения:** в ходе реализации программы у слушателей должны быть развиты **профессиональные компетенции** в рамках имеющейся квалификации, необходимые для успешного достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы:

- способен оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;
- способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- способен эффективно контролировать работу персонала;
- способен находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность.

**Форма аттестации:** зачет.

#### Учебный план

№ п/п	Наименование раздела	Всего часов	Лекции	Практич.
1.	Этапы развития науки об управленческих решениях	1	1	-
2.	Функции решений в методологии и организации управления	1	1	-
3.	Типология управленческих решений	1	1	-
4.	Условия и факторы качества управленческих решений	3	1	2
5.	Анализ влияния внешней и внутренней среды на разработку и реализацию управленческих решений	3	1	2
6.	Модели, методология и организация	3	1	2

	процесса разработки управленческого решения			
7.	Целевая ориентация управленческих решений	1	1	-
8.	Анализ альтернатив действий	3	1	2
9.	Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	1	1	-
10.	Эффективность решений	1	1	-
11.	Контроль реализации управленческих решений	3	1	2
12.	Управленческие решения и ответственность	3	1	2
	<b>Итого</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

## **Содержание программы**

### **Тема 1. Этапы развития науки об управленческих решениях**

Цели и задачи курса. Управление в человеческом обществе. Первые исторические сведения об управленческих решениях. Этапы развития управленческой мысли. Роль промышленной революции. Систематизация управленческой деятельности. Школы и подходы к принятию управленческих решений. Вклад Ф. Тейлора, Р. Эмерсона, А. Файоля, М. Вебера, Л. Урвика и др. ученых в науку об управлении. Развитие управленческой мысли в России. Место науки об управленческих решениях в единой системе менеджмента. Применение научных подходов к разработке управленческого решения. Алгоритмические и эвристические стратегии принятия управленческих решений.

### **Тема 2. Функции решений в методологии и организации управления**

Понятие о динамичности процесса разработки и реализации управленческих решений. Циклический характер процесса и его основные стадии: анализ возникшей ситуации, планирование действий по решению проблемы, организация процесса разработки управленческого решения, контроль хода

разработки и реализации решения, анализ результатов реализации решения. Научное обоснование процесса принятия решений как основное условие обеспечения эффективности системы управления предприятием. Особенности применения научных подходов к разработке управленческих решений. Системный, ситуационный и процессный подходы как основа разработки и реализации управленческих решений. Функциональный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, динамический, статический, количественный, качественный, нормативный, административный, поведенческий подходы.

Многоаспектность содержания управленческих решений. Экономический аспект: эффективность использования ресурсов, синергия, максимизация экономического эффекта, минимизация издержек. Социальный аспект: формальное и неформальное лидерство, качество трудовой деятельности, корпоративная культура, заинтересованность участия членов коллектива в управлении организацией. Организационный аспект: мотивация персонала, делегирование полномочий, локализация и предотвращение конфликтов, устранение противоречий, разделение труда, структуризация функций управления. Правовой аспект: соблюдение правовых норм при подготовке, принятии и реализации решений, придание управленческому решению формы нормативного акта, распределение ответственности, контроль исполнения решений. Технологический аспект: инновации, освоение новых информационных технологий, автоматизация процесса разработки решений. Психологический аспект: учет инновационной готовности персонала, оценка психологического склада личности и социально-психологического климата в коллективе. Педагогический аспект: воспитательный характер решений, повышение квалификации персонала, наставничество. Этический аспект: соблюдение установленных правил и норм поведения, формирование позитивных моральных установок. Политический аспект. Экологический аспект.

### **Тема 3. Типология управленческих решений**

Творческий характер управленческих решений: рациональные (расчет, математическая логика), иррациональные (интуиция, неформальная логика), сенсуальные (предчувствие) решения. Понятие о механизмах реализации. Связь решений с основными функциями управления: планирование, организация, мотивация и контроль.

Многогранность классификаций управленческих решений. По функциональной направленности: планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие решения. По организации: индивидуальные, групповые, коллегиальные, корпоративные. По причинам: ситуационные, предписанные, программные, инициативные, сезонные. По повторяемости выполнения: регулярные типовые, разнотипные, периодические. По масштабам воздействия: общие и частные. По способу действия: стратегические, тактические, оперативные. По прогнозу: с определенным результатом, с вероятностным исходом. По характеру разработки и реализации: уравновешенные, импульсивные, скоропалительные, инертные, рискованные, взвешенные, осторожные. По методам обработки информации: алгоритмические, эвристические. По числу критериев: однокритериальные, многокритериальные. По направлению воздействия: внутренние и внешние. По глубине воздействия: одноуровневые и многоуровневые. По ограничениям ресурсов: с ограничениями, без ограничений. По способу фиксации: устные, письменные, на магнитных носителях. По объекту воздействия: один исполнитель, группа, машина. По новизне: фундаментальные, традиционные, инновационные, перспективные, поисковые.

### **Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений**

Применение к разработке управленческих решений научных подходов менеджмента и методов анализа. Исчерпывающее описание начальных условий. Структуризация проблемы и построение дерева целей. Обеспечение

многовариантности решения проблемы. Правовая обоснованность принятия решения. Автоматизация процесса сбора, обработки и хранения информации. Разработка системы ответственности и мотивации. Наличие механизма реализации решения. Проблемы повышения качества управленческого и исполнительского труда. Обеспечение эмерджентности организации путем усовершенствования и упорядочения управленческой деятельности.

Требования, предъявляемые к качеству управленческих решений. Научная обоснованность, гибкость, актуальность, целенаправленность, своевременность, количественная и качественная определенность, правомерность, оптимальность, комплексность, полнота оформления, реализуемость и устойчивость решений. Условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений.

#### **Тема 5. Анализ влияния внешней и внутренней среды на разработку и реализацию управленческих решений**

Внутренние факторы, влияющие на принятие и реализацию решений. Структура организации и разделение труда. Взаимосвязь управленческих решений с организационной иерархией. Возможности использования принципов централизации, децентрализации и организационного потенциала для разработки эффективных управленческих решений. Координация трудовой деятельности. Экономический, финансовый, технологический, технический и кадровый факторы. Персонифицированные внутренние факторы реализации решений: способности, предрасположенность и одаренность, потребности, ожидания и восприятия, психологические установки, групповая динамика, особенности лидерства.

Свойства внешней среды, принимаемые во внимание при реализации альтернатив: объемность (число учитываемых элементов), сложность (трудозатраты), подвижность (скорость изменения параметров), неопределенность (неточность информации), коммуникабельность (уровень связей с внешней средой).

Факторы внешней среды: международные, политические, экономические, рыночные, технологические, социальные. Внешняя среда прямого и косвенного влияния. Внешняя среда ближнего окружения - люди и организации, отношения с которыми регламентируются двусторонними договорами, соглашениями, непосредственными контактами: государственные инспекции, контролирующие органы, законодательные и правоохранительные органы и др. Внешняя среда дальнего окружения – субъекты и объекты, которые находятся вне сферы непосредственного контакта с организацией, но косвенно влияют на нее: состояние экономики, системы ценностей и их приоритеты в обществе, политические и религиозные организации, учебные заведения, общественные организации и т.д.

## **Тема 6. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения**

Определение понятия «модель». Необходимость моделирования управленческих решений: естественная сложность управленческих ситуаций, невозможность или затруднительность проведения реальных экспериментов, ориентация на перспективу. Основные требования к моделям процесса принятия управленческих решений. Адекватность модели ситуации принятия решения.

Типы моделей. Понятие о физической модели и ее использование в менеджменте. Аналоговая модель и сферы ее применения. Математическая модель и ее основные типы: модели теории массового обслуживания, модели управления запасами, модели линейного программирования, имитационные модели. Экономический анализ как наиболее распространенный способ построения моделей в менеджменте. Классификация моделей процесса принятия управленческих решений: дескриптивные и нормативные, индуктивные и дедуктивные, проблемно-ориентированные и экономико-



математические, одноцелевые и многоцелевые, однопериодные и многопериодные, детерминированные и стохастические.

Основные этапы процесса построения модели: постановка задачи, создание модели, проверка модели на достоверность, практическое использование и корректировка модели. Экспертное моделирование и особенности его применения в менеджменте. Индивидуальные и коллективные методы экспертных оценок. Структурное прогнозирование. Основные этапы организации процесса разработки управленческих решений: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решений, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор решения, реализация, обратная связь.

### **Тема 7. Целевая ориентация управленческих решений**

Цель и ее определение. Цели мнимые и действительные. Требования к цели: актуальность, новизна, практическая ценность, комплексность, системность, согласованность, достижимость, конкретность, гибкость, приемлемость. Типы целей: функциональные цели, цели-аналоги, цели развития; официальные, оперативные, операционные цели. Альтернативные цели деятельности и их разнообразие. Построение дерева целей. Понятие о целевой ориентации решений. Блок определения целей и его характеристики. Целевая функция как критерий качества системы управления. Общее понятие о программно-целевом подходе к принятию управленческих решений.

Технология разработки управленческих решений, ориентированных на достижение запланированной цели. Целевые технологии: инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная, основанные на приоритете целей над ситуациями (управление по упреждению). Процессорные технологии, обслуживающие целевые технологии (управление по результатам).

### **Тема 8. Анализ альтернатив действий**

Методы и приемы анализа альтернатив. Сопоставимость альтернативных вариантов управленческих решений. Сравнение как основной метод при оценке различных направлений деятельности предприятия. Факторы сравнения: время разработки решения, возможность получения необходимой информации, издержки, вероятность риска и неопределенности, качество объекта, объем производства, уровень освоения объекта в производстве, условия эксплуатации объекта. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов. Возможные ограничения и критерии принятия решения: административные, правовые, экономические, социальные, психологические. Критерий минимакса. Оптимум Парето и его практическое использование при рассмотрении альтернативных вариантов управленческих решений. Основные и вспомогательные методы анализа управленческих решений. Логические и формализованные методы принятия решений. Индексный, балансовый, графический, экспертный методы. Виды анализа: структурный, информационный, рефлексивный, параметрический, факторный. Качественный и количественный подходы. Приемы сводки и группировки, абсолютных, относительных и средних величин, динамических рядов, сплошных и выборочных наблюдений, детализации и обобщения.

## **Тема 9. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

Неопределенность среды реализации управленческих решений: неизвестность, случайность, расплывчатость. Понятие о статической и динамической неопределенности. Виды неопределенности и рисков в решениях по управлению предприятием. Неопределенность целей, интересов, поведения партнеров и клиентов, недостаток сведений. Управление неопределенностями. Использование методики системного исследования. Стратегия деятельности торговых организаций в условиях неопределенности.

Риск как возможная опасность возникновения неблагоприятной ситуации в ходе реализации проекта или решения. Механизм действия основных рисков. Риск в управленческих решениях, способы его оценки. Чистые риски - отрицательный или нулевой результат. Финансовые риски (коммерческие, инвестиционные, связанные с покупательной способностью денег) - возможен как положительный, так и отрицательный результат. Экономический и внешнеэкономический риск. Инвестиционный риск. Производственно-технологический риск. Факторы, увеличивающие риск. Принятие решений в условиях неопределенности и риска. Анализ и оценка коммерческих рисков.

Статические и динамические ситуации с риском. Методы управления рисками. Синергетический подход к принятию управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Управление рисками в сфере торговли.

## **Тема 10. Эффективность решений**

Эффективность как соотношение результата и затрат. Виды функциональной эффективности: организационная, экономическая, социальная, технологическая, политическая, правовая, социальная, этическая, экологическая. Управление эффективностью через систему количественных и качественных оценок. Показатели эффективности.

Использование экономических законов для повышения эффективности управленческих решений. Обеспечение процесса разработки и исполнения оптимальных управленческих решений. Информационное обеспечение. Математическое обеспечение. Техническое обеспечение. Организационно-правовое, кадровое, финансовое обеспечение. Методы оценки эффективности: косвенный метод, метод оценки конечных результатов, метод оценки непосредственного эффекта. Оптимизация управленческих решений. Матрица эффективности управленческих решений. Экспертная оценка эффективности принятых решений.

## **Тема 11. Контроль реализации управленческих решений**

Необходимость надежной системы контроля управленческих решений. Требования к контролю: своевременность, объективность, относительная простота и экономичность, непрерывность и оформление результатов контроля. Виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. Система мониторинга хода реализации принятых решений. Функции контроля: создание или пополнение базы данных; статистическая оценка деятельности организации; выявление и патентование инновационных технологий. Юридическая основа для проведения контроля: учредительные документы и решения вышестоящих органов, а также уголовно-процессуальный кодекс.

Контроль управленческих решений по упреждению – контроль на стадии разработки. Контроль по результатам – контроль на стадии реализации. Использование принципа обратной связи в процедурах контроля. Контроллинг как новое направление в менеджменте и его составные части: административный контроль, технологический контроль, ревизия, аудит.

## **Тема 12. Управленческие решения и ответственность**

Официальная и личная ответственность. Распределение властных полномочий. Права и обязанности членов коллектива. Должностные инструкции. Грамотная кадровая политика и обоснованные кадровые решения. Работа с персоналом.

Личность менеджера и ее влияние на эффективность управленческих решений. Требования, предъявляемые к менеджеру. Черты характера и темперамента. Моральные, психологические, этнические, религиозные ограничения, влияющие на эффективность принимаемого решения. Стиль управления, способность к решению конфликтов и руководство неформальными группами. Мотивационный комплекс и умение заинтересовать работников в результатах реализации решений и

эффективной деятельности фирмы. Виды и формы поощрений и наказаний, условия их применения и сравнительная эффективность.

Возможная ответственность за реализацию решений. Понятие халатности и условия возмещения убытков.

### **Вопросы для подготовки к зачету**

1. История науки об управленческих решениях (УР).
2. Школы и подходы к принятию УР.
3. Развитие управленческой мысли в России.
4. Дифференцированная среда принятия УР.
5. Функции решений в методологии управления.
6. Алгоритмические и эвристические стратегии принятия УР.
7. Научное обоснование процесса принятия УР.
8. Системный подход к разработке и реализации УР.
9. Прогнозирование при разработке и реализации УР.
10. Этапы разработки и реализации УР.
11. Методология разработки УР.
12. Многоаспектность содержания УР.
13. Социальный характер УР.
14. Критерии распознавания проблемы при разработке УР.
15. Структуризация процесса разработки и принятия УР.
16. Подход к разработке и реализации УР.
17. Основные этапы процесса разработки УР.
18. Творческий характер УР.
19. Ключевые фигуры процесса разработки УР.
20. Распределение властных полномочий при разработке УР.
21. Организационная иерархия при разработке УР.
22. Формы разработки и реализации УР.

23. Сущность и виды УР.
24. Типология УР.
25. Многогранность классификации УР.
26. Требования к качеству УР и условия их достижения.
27. Параметры и факторы качества УР.
28. Влияние внутренних факторов на разработку и реализацию УР.
29. Влияние внешней среды на разработку и реализацию УР.
30. Свойства внешней среды, принимаемые во внимание при разработке УР.
31. Необходимость моделирования УР в современных условиях.
32. Формализация процесса разработки и реализации УР.
33. Классификация моделей процесса принятия УР.
34. Экспертное моделирование и особенности его применения.
35. Целевая ориентация УР.
36. Целевые и процессорные технологии разработки УР.
37. Основные и вспомогательные методы анализа УР.
38. Анализ альтернативных вариантов УР.
39. Основные правила обеспечения сопоставимости вариантов УР.
40. Приемы разработки и выбора УР в условиях неопределенности и риска.
41. Классификация рисков и методы управления рисками при принятии УР.
42. Виды функциональной эффективности УР.
43. Экспертная оценка эффективности принятых УР.
44. Методы группового принятия решений.
45. Обеспечение процесса принятия оптимальных УР.
46. Контроль реализации УР.
47. Функции и виды контроля в процессе разработки и реализации УР.
48. Роль лица, принимающего решение, в современной системе управления организацией.
49. Методы экономического обоснования УР.

50. Ответственность в процессе разработки УР.

**Литература**

1. Балдин К.В., Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 7-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 496 с.
2. Зуб А.Т., Принятие управленческих решений. Теория и практика: учебное пособие. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2010. – 400 с.
3. Литвак Б.Г., Управленческие решения: учебник / Б.Г. Литвак. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. – 512 с.
4. Лукичёва Л.И., Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичёва, Д.Н. Егорычев; под ред. Ю.П. Анискина. – 6-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2011. – 384 с.
5. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: учебное пособие по специальности «Менеджмент орг.» / П.В. Шеметов [и др.]. – 2-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2011. – 398 с.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ «ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»  
КАФЕДРА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
Организационное поведение**



**Категория слушателей:** руководители, зам. руководителей образовательных организаций.

**Форма реализации программы:** очная.

**Объем рабочей программы:** 24 аудиторных часа.

**Планируемые результаты обучения:** в ходе реализации программы у слушателей должны быть развиты **профессиональные компетенции** в рамках имеющейся квалификации, необходимые для успешного достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы:

использовать основные теории мотивации, лидерства, и власти для решения управленческих задач; разрабатывать мероприятия по мотивированию персонала организации; разрабатывать системы и методы мотивации труда; методами диагностики состояния трудовой мотивации;

способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания прогнозировать групповую динамику; применять методологию групповой работы; организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; работать в команде; применять принципы формирования команды;

владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций; выявлять причины организационных конфликтов и споров; предупреждать конфликты; анализировать причины конфликтов; определять тип конфликта; владеть методами разрешения конфликтов; применять методы предупреждения трудовых споров и конфликтов; использовать методы профилактики трудовых споров и конфликтов; владеть навыками бесконфликтного взаимодействия;

участвовать в реализации программы организационных изменений, уметь преодолевать локальное сопротивление изменениям; разрабатывать программы осуществления организационных изменений; оценивать эффективность программ организационных изменений; выявлять элементы сопротивления организационным изменениям; выявлять причины сопротивления организационным изменениям; ориентироваться в основных

теоретических подходах к управлению поведением людей в организации;  
выявлять достоинства и недостатки в теориях поведения человека в организации; проводить анализ теорий поведения человека в организации; владеть методами устранения сопротивления организационным изменениям; анализировать причины сопротивления организационным изменениям.

**Форма аттестации:** зачет.

## Учебный план

Наименование разделов и тем	Всего	Лекции	Практические/семинарские занятия
1. Организационное поведение. Объект и предмет.	2	1	1
2. Психологическая специфика управленческой деятельности.	2	1	1
3. Лидерство и руководство в организации	2	1	1
4. Личность в организации	2	1	1
5. Индивидуально-психологические особенности личности	2	1	1
6. Малая социальная группа как социально – психологическая характеристика организации	2	1	1
7. Деловое общение и Коммуникации в организации	2	1	1
8. Организационная культура	2	1	1
9. Конфликты в организации и стратегии поведения в конфликтной ситуации	2	1	1
10. Психология принятия управленческих решений	3	1	2
11. Управление мотивацией деятельности подчиненных	3	2	1
<b>Всего:</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

## **Содержание программы**

### **1. Объект и предмет «Организационного поведения»**

Специфика Организационного поведения как академической дисциплины. Источники организационного поведения. Уровни организации. Проблемное поле организационного поведения.

### **2. Психологическая специфика управленческой деятельности**

Психологические закономерности управленческой деятельности. Психограмма. Профессиограмма. Управление как способ организации деятельности и обеспечения порядка в группе. Управление и разделение труда. Место управления в системе социальных процессов. Психологические основы управления. Структура процесса управления. Психологические свойства субъекта управления. Психологические свойства объекта управления. Управление и власть.

### **3. Лидерство и руководство в организации**

Основы лидерства. Природа и определение понятия лидерства. Содержание понятия лидерства в управлении организацией. Лидер и менеджер. Подходы к изучению лидерства. Традиционные концепции лидерства. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения. Поведенческие подходы к исследованию феномена лидерства: эксперименты К.Левина, управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона. Ситуационные подходы: теория ситуативного руководства Ф.Фидлера, модель руководства «путь-цель» М.Эванса, РМ-теория лидерства Д. Мисуми. Структурные теории. Нормативная модель лидерства Врума-Йеттона-Яго. Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда. Модель лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла. Модель

ситуационного лидерства Стинсона — Джонсона. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства. Новое в теориях лидерства. Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства). Концепция харизматического лидерства. Концепция преобразующего лидерства, или лидерство для изменений. Природа власти, источники власти, типы организации, положения концептуализации власти М.Крозье.

#### **4. Личность в организации**

Понятие личности в психологии. Типологии личности К.Юнга, И.П.Павлова, Б.М.Теплова, К.Леонгарда, А.Е.Личко, К.А.Абульхановой-Славской. Психологические свойства личности. Психические познавательные процессы. Психологическая структура личности. Личность как субъект профессиональной деятельности. Личность как субъект управленческой деятельности. Психологические типы личности.

#### **5. Индивидуально-психологические особенности личности**

Когнитивные, эмоционально-волевые и психодинамические особенности личности. Визуальная экспресс-психодиагностика психодинамических особенностей личности. Способности, интересы, темперамент характер. Мотивационно-потребностная сфера личности. Направленность личности. Самосознание личности. Управление эмоциями. Психическая регуляция поведения и деятельности.

#### **6. Малая социальная группа как социально – психологическая характеристика организации**

Понятие «малая группа» в социальной психологии. Феноменология малых групп: подражание, групповое давление, конформизм, конкуренция; сотрудничество, нормы. Групповые объекты управления. Определение коллектива. Структура социально-психологических

характеристик коллектива: сплоченность, организованность, ценностно-ориентационная зрелость. Уровни подчиненности, служебная субординация. Структура отношений в коллективе. Критерии эффективности коллектива. Развитие группы: превращение группы в коллектив. Организация как объект управления. Регуляция взаимоотношений между подразделениями организации. Практические психологические проблемы группы. Социально-психологические механизмы групповой саморегуляции. Дисциплина организации. Менеджер и общественное мнение организации. Трудовая мораль персонала. Феномен групповой нормы выработки. Феномен группового давления. Команда. Создание команды. Факторы командной эффективности. Стадии становления команды. Характеристики высокоэффективной команды. Целевые роли. Неэффективные команды. Самоуправляемые команды. Роль менеджера в команде.

## **7. Деловое общение и коммуникации в организации**

Определение общения. Организационная структура коммуникаций (Ю.Д. Красовский). Общение как передача информации. Схема коммуникативной цепи. Общение как восприятие. Эффект первого впечатления, Эффект неудачника, эффект края / порядка, эффект ореола, эффект бумеранга. Общение как взаимодействие. Пространство взаимодействия: вертикальная составляющая (пристройки «сверху», «на равных», «снизу»). Определение делового общения. Виды делового общения: познавательное, убеждающее, экспрессивное, суггестивное, ритуальное. Стили делового общения: 1) ритуальный, манипулятивный, гуманистический; 2) дружественный, заигрывающий, подавляющий, творческий, прагматически деловой. Формы делового общения. Соотношение вербальных и невербальных средств общения. Феномен

конгруэнтности. Ведущие репрезентативные системы: аудиальная, визуальная, кинестетическая. Жестология (жесты иллюстраторы, регуляторы, демонстраторы, адаптеры, аффекторы). Мимика (динамика мышц лица): подвижность – неподвижность, своевременность – несвоевременность, адекватность – неадекватность. Позы: открытые и закрытые позы. Проксемика – организация пространства делового общения. Взаимное расположение партнеров в процессе общения. Коммуникативные барьеры. Барьеры взаимодействия. Барьеры понимания. Виды психологического влияния.

## **8. Организационная культура**

Социальная перцепция и культура. Содержание организационной культуры. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности: модель В. Сате, модель Т. Питерса, Р. Уотермана, модель Т. Парсона. Уровни организационной культуры. Характеристики, определяющие культуру организации. Изменение и развитие организационной культуры. Условия изменения в организационной культуре. Типы организационных культур. Эффективность организации и организационная культура. Факторы сплоченности (эмоциональные предпочтения, совпадение жизненных ценностей и т.д.). Понятие совместимости. Особенности вертикального и горизонтального взаимодействия в коллективе. Модели коммуникативных сетей и коммуникативные роли. Составляющие элементы психологического климата: экономические, социальные, производственно-гигиенические факторы, социально-психологические, личностные. Совместимость сотрудников и пути ее роста. Согласие между сотрудниками. Проблема взаимоотношений сотрудников.

## **9. Конфликты в организации и стратегии поведения в конфликтной ситуации**

Развитие общей теории конфликтного взаимодействия. Исследования социологов Ральфа Дарендорфа и Льюиса Козера. Концепция социального согласия и «человеческих отношений» (Толкотт Парсон и Элтон Мэйо). Развитие идей конфликтологии в рамках психологической науки. З. Фрейд и его последователи. Мировоззренческие установки социологического позитивизма (О. Конт, Г. Спенсер, Э. Дюркгейм, Л. Гумплович). «Общая теория конфликта» Кеннета Боулдинга. Понятие конфликта. Структура конфликта. Основные элементы конфликтного взаимодействия: объект конфликта, участники конфликта, социальная среда, условия конфликта, субъективное восприятие конфликта и его личностные элементы. Динамика конфликта. Разрешение конфликта (управление конфликтом). Различные стратегии, методы, приемы управления конфликтом, сужения его границ, нахождения почвы для согласия. Наиболее распространенные классификации конфликтов. Различие между объектом и предметом конфликта. Характеристика объекта конфликта. Реалистичный и нереалистичный конфликты. Объективные элементы конфликта. Участники конфликта. Физическая среда конфликта. Социальная среда конфликта. Личностные элементы конфликта. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях.

## **10. Психология принятия управленческих решений**

Психологические особенности управленческих задач. Две стороны управленческого интеллекта: ориентация на задачи и на человеческие проблемы. Модели принятия решений в организации: рациональная модель, модель ограниченной рациональности, политическая модель. Стресс в профессиональной деятельности управленца. Профессиональное выгорание (К. Маслач). Методы профилактики и преодоления профессионального выгорания. Аутогенная тренировка по И.Г. Шульцу. Метод прогрессирующей релаксации Д. Джекобсона. Комплекс



упражнений, направленных на совершенствование навыков в профессиональной деятельности. Методы выхода из острого стресса.

## **11. Управление мотивацией деятельности подчиненных**

Мотивационно-потребностная сфера личности. Теории мотивации: эволюция и сравнительная характеристика. Теория «Человеческих отношений» Э. Мэйо и А. Файоля. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Мотивационные теории организационного поведения: иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная модель Ф. Герцберга, модель СВР К. Алдерфера и др. Практическое использование теорий мотивации в современных условиях в организациях. Возможность управлять мотивационными процессами человека. Групповые факторы регуляции мотивов. Методы оценки трудовой морали персонала. Социально-психологические условия эффективности оплаты труда. Немонитарные и монетарные мотивационные стимулы. Мотивы конкуренции и состязательности. Использование мотивационных факторов деятельности. Внедрение инноваций. Сопротивление персонала инновациям.

### **Вопросы к зачету**

1. Психологическая специфика управленческой деятельности.
2. Психологические свойства субъекта управления.  
Психологические свойства объекта управления.
3. Индивидуально-психологические особенности личности как субъекта профессиональной деятельности.
4. Приемы психической регуляции поведения и деятельности.
5. Социально-психологические характеристики коллектива.
6. Критерии эффективности коллектива.

7. Коммуникативная, интерактивная, перцептивная сторона общения субъекта труда.
8. Психологические типологии личности.
9. Анализ невербальной коммуникации субъекта труда.
10. Виды психологического влияния.
11. Конфликты в управлении.
12. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях.
13. Тайм-менеджмент руководителя.
14. Управление мотивацией деятельности подчиненных.
15. Психологические проблемы управленческой деятельности.
16. Понятия «лидер» и «руководитель».
17. Индивидуально-психологические особенности личности.
18. Факторы сплоченности трудового коллектива.
19. Социально-психологический климат коллектива.
20. Управление трудовой мотивацией трудового коллектива.

### **Литература**

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник.- М.: Проспект, 2013.- 688с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.- 5-е изд. Стер.- М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013.- 576с.
3. Горчакова В.Г. Имиджология. Теория и практика: Учебное пособие для студентов вузов.- М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2011.- 335с.
4. И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова и др. Управление персоналом: Учебник/ Под общ. ред. д-ра экон. Наук, проф. И.Б. Дураковой.- М.: ИНФРА-М, 2012.-570с.
5. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления: Учеб. пособие для студентов Вузов, обучающихся по специальностям

«Менеджмент организаций», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом».- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.- 175с.

6. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению « Менеджмент» и специальности «Социология».- 4-е изд., пераб. и доп. – М.: ЮНИТА- ДАНА, 2012.- 487с.

7. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие.- М.: ЮНФРА-М, 2013.- 329с.

8. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надёжных технологий: Учебно- практическое пособие.- 2-е изд.- М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2012.-344с.

9. Управление персоналом организации: учеб. пособие/Под ред. Проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011.- 398с.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ «ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ»  
КАФЕДРА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
Экономическая теория**

**Категория слушателей:** руководители, зам. руководителей образовательных организаций.

**Форма реализации программы:** очная.

**Объем рабочей программы:** 30 аудиторных часов.

**Планируемые результаты обучения:** в ходе реализации программы у слушателей должны быть развиты **профессиональные компетенции** в рамках имеющейся квалификации, необходимые для успешного достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы:

- способен оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления;
- знает экономические основы поведения организаций;
- способен оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения затрат;
- умеет применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели

**Форма аттестации:** зачет.

Учебный план

№ №	Содержание	Всего	Лекции	Практич
1	Экономическая теория как наука	2	1	1
2	Основные проблемы экономической организации общества	5	4	1
3	Рыночный механизм и его элементы	6	2	4
4	Организация в рыночной экономике	8	4	4

5.	Основные макроэкономические показатели и их измерение	6	2	4
6	Денежное обращение	3	2	1
Всего		30	15	15

## Содержание учебной дисциплины

### Тема 1. Экономическая теория как наука

Зарождение и основные этапы развития экономической теории. Предмет, метод экономической теории. История экономических учений.

Экономические блага и их классификации. Кругообороты благ и доходов. Альтернативные издержки (издержки отвергнутых возможностей); Экономические ограничения. Экономические агенты. Экономические риски и неопределенность. Методология и методика экономического познания.

### Тема 2. Основные проблемы экономической организации общества

Хозяйственная деятельность и ее стадии: производство, распределение, обмен, потребление. Проблема ограниченности ресурсов и безграничности потребностей. Основные вопросы экономики. Экономический выбор и его цена. Кривая производственных возможностей общества. Экономическая система общества и критерии ее развития в современной экономической литературе.

Основные понятия собственности. Собственность как экономическая категория. Экономические и правовые аспекты понятия собственности. Собственность и хозяйствование: структура прав, передача прав, согласование обязанностей, экономические интересы, цели и средства,

проблема выбора оптимального решения, экономическая стратегия и экономическая политика.

### **3. Рыночный механизм и его элементы**

Спрос и факторы, определяющие его изменения. Закон спроса. Эластичность спроса. Предложение и факторы, определяющие его изменения. Закон предложения. Эластичность предложения. Теория цены товара. Цена спроса, цена предложения. Равновесная цена. Рыночное равновесие. Мгновенное, кратковременное, длительное.

Рынок совершенной конкуренции. Рынок несовершенной конкуренции: причины возникновения, основные характеристики. Чистая монополия. Естественные монополии. Монополистическая конкуренция. Олигополия. Лидерство в ценах. Ценовая дискриминация. Антимонопольное законодательство. Вмешательство государства в рыночный механизм.

Факторы производства и их характеристика. Рынки факторов производства. Рынок труда: сущность, механизм функционирования. Спрос и предложение на рынке труда. Равновесие на рынке труда. Заработная плата как цена труда. Рабочая сила, физический капитал. Инфляция и безработица. Эффект дохода и эффект замещения.

### **Тема 4. Организация в рыночной экономике**

Понятие предприятия. Классификация предприятий и организаций. Внешняя и внутренняя среда. Диверсификация, концентрация и централизация производства. Открытие и закрытие предприятий. Борьба рынка с неэффективными организациями.

Доходы предприятия, валовые выручка и издержки. Прибыль бухгалтерская и экономическая. Переменные и постоянные издержки. Предельные величины выручки и издержек. Риски, страхование, экономическая безопасность организации.

## **Тема 5. Основные макроэкономические показатели и их измерение**

Общественное воспроизводство. Макроэкономические показатели: валовой внутренний продукт Общественный продукт: сущность и структура. Валовой национальный продукт (ВНП). Номинальный, реальный ВНП, методика исчисления. Валовой внутренний продукт (ВВП), чистый национальный продукт (ЧНП), национальный доход (НД). Основные характеристики. Национальное богатство: содержание и структура. Система национальных счетов.

Отраслевая и секторальная структуры национальной экономики, межотраслевой баланс; теневая экономика; равновесие совокупного спроса и совокупного предложения (модель AD-AS).

## **Тема 6. Денежное обращение**

Деньги их сущность, и функции в рыночной экономике. Модель кругооборота доходов, продукта и расходов. Закон денежного обращения. Количественная теория денег, классическая дихотомия.

Понятие инфляции, ее источники и механизм развития. Причины инфляции. Виды инфляции. Открытая инфляция и формы ее проявления. Подавленная инфляция: сущность и экономические последствия. Социально-экономические последствия инфляции. Антиинфляционная политика государства.

Государственный бюджет, его дефицит и профицит.

Налоги, их виды. Налоговые системы.

Денежно-кредитная политика государства.

## **Вопросы к зачету**



1. Экономика как сфера жизнедеятельности общества и как система общественных отношений.
2. Предмет, объект и методы экономической теории.
3. Экономическая система: сущность и структура. Типы экономических систем.
4. Производственные возможности общества. Кривая производственных возможностей.
5. Экономическое содержание отношений собственности. Формы собственности.
6. Основные экономические агенты и их характеристика.
7. Отношения собственности – основополагающие отношения в экономической системе. Организационно-правовые формы собственности.
8. Спрос и факторы, влияющие на спрос. Эластичность спроса и факторы, ее определяющие.
9. Предложение и факторы, его определяющие. Эластичность предложения.
10. Равновесие на товарном рынке. Дефицит и избыток.
11. Потребительский выбор. Теория предельной полезности. Равновесие потребителя.
12. Доход и прибыль фирмы. Максимизация прибыли фирмы в условиях совершенной конкуренции.
13. Виды издержек и их графическая интерпретация.
14. Условия равновесия совершенно конкурентной фирмы в коротком периоде.
15. Условия равновесия совершенно конкурентной фирмы в длительном периоде.
16. Общий, средний и предельный продукт. Закон спроса на фактор.
17. Занятость и безработица.
18. Рынок труда, его характеристика.

- 19.Неравенство и перераспределение доходов. Кривая Лоренца.  
Кoeffициент Джини. Социальная политика государства.
- 20.Рынок капитала, основные понятия.
- 21.Рынок земли и природных ресурсов, основные понятия.
- 22.Типы рыночных структур. Измерение силы рыночных факторов.
- 23.Монополия, ее характеристика.
- 24.Монополистическая конкуренция, ее характеристика.
- 25.Олигополия, ее характеристика.
- 26.Антимонопольная политика государства.
- 27.Функции государства в рыночной экономике.
- 28.Деньги: сущность, происхождение и функции в экономике.
- 29.Денежная масса и ее агрегаты. Виды денег.
- 30.Рынок денег. Спрос и предложение денег.
- 31.Банковская система: роль и функции. Денежный мультипликатор.
- 32.Инфляция и ее виды. Антиинфляционная политика.
- 33.Взаимосвязь инфляции, безработицы и национального производства.  
Кривая Филлипса. Закон Оукена.
- 34.Система национальных счетов. Основные показатели.
- 35.Экономические циклы: сущность и типология.
- 36.Антикризисная политика государства.
- 37.Экономический рост: показатели, типы и факторы.
- 38.Государственный бюджет: структура и функции. Управление  
государственным долгом.
- 39.Налоговая система: сущность, принципы построения, функции.
- 40.Налогово-бюджетная политика государства.
- 41.Денежно-кредитная политика государства.
- 42.Социальная политика государства.

## Литература

1. Кириллов В.И. Квалиметрия и системный анализ: Учебное пособие.- 2-е изд., стер.- Минск: Новое знание; М.: ИНФРА-М, 2012.- 440с.
2. Экономика: Учебное пособие/ Под общ. ред. проф. Е.Б. Колбачёва.- М.: ИНФРА-М: Академцентр, 2013.- 350с.
3. Экономика в вопросах и ответах: Учебное пособие/ Под ред. И.П. Николаевой.- М.: Проспект, 2011.- 336с.
4. Экономическая теория: Учебник.- изд. испр. и доп./ Под общ. ред. акад. В.И. Видяпина, А.И. Добрынина.- М.: ИНФРА-М, 2008.- 672с.
5. Экономическая теория/ Под ред. А.И. Добрынина, Л.С. Тарасевича, - 3-е изд.- СПб.: Изд. СПбГУЭФ; Питер, 2008.- 544с.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ «ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»  
КАФЕДРА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**Основы менеджмента**

**Категория слушателей:** руководители, зам. руководителей образовательных организаций.

**Форма реализации программы:** очная.

**Объем рабочей программы:** 36 аудиторных часов.

**Планируемые результаты обучения:** в ходе реализации программы у слушателей должны быть развиты **профессиональные компетенции** в рамках имеющейся квалификации, необходимые для успешного достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы:

знает основные этапы эволюции управленческой мысли

готов к разработке процедур и методов контроля

способен проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования

**Форма аттестации:** зачет.

#### Учебный план

№ п/п	Наименование раздела	Всего часов	Лекции	Практич.
1.	Общая характеристика менеджмента	1	1	-
2.	Развитие теории и практики менеджмента	1	1	-
3.	Внутренняя и внешняя среда организации	1	1	-
4.	Постановка целей и планирование в организации	4	2	2
5.	Разработка и внедрение стратегии	5	2	3
6.	Проектирование организации	5	2	3
7.	Мотивация	4	2	2
8.	Контроль	4	2	2
9.	Коммуникации в системе управления организацией	3	1	2

10.	Управление человеческими ресурсами	4	2	2
11.	Эффективность управления	4	2	2
	<b>Итого</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>18</b>

## **Содержание программы**

### **Тема 1. Общая характеристика менеджмента**

Менеджмент и его роль в общественном развитии. Предмет науки управления. Методы управления. Организация как объект управления. Позиция менеджмента внутри организации. Менеджмент как особая профессиональная деятельность. Понятие об уровнях управления. Функции и роли руководителя. Требования к профессиональной компетенции менеджера.

### **Тема 2. Развитие теории и практики менеджмента**

Управленческие революции. Идеи Р. Оуэна и их значение для науки управления. Предпосылки возникновения научных теорий в управлении. Школа научного управления. Идеи Г. Форда. Административная (классическая) школа менеджмента. Концепция идеальной бюрократии М. Вебера. Школа человеческих отношений. Хоторнские эксперименты. Эмпирический подход. Теория социальных систем. Школа науки управления. Системный подход к управлению. Ситуационный подход к управлению. Новейшие исторические тенденции. Развитие управленческой мысли в отечественной науке. Тектология А. Богданова. Теория социалистической рационализации О. Ерманского. Концепция НОТ (А. Журавский, П. Керженцев и др.). Культура труда и управления А. Гастева. Социальная инженерия и практика нововведений (А. Гастев, Н. Витке, Ф. Дунаевский). Американская модель менеджмента. Особенности японской модели менеджмента. Особенности западноевропейской модели менеджмента.

### **Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации**

Характеристика целей, структуры, задач, технологий и трудовых ресурсов – основных внутренних ситуационных переменных организаций. Корпоративная культура в современных условиях. Определение внешней среды организации. Основные факторы внешней среды и их взаимосвязь. Характеристики внешней среды.

### **Тема 4. Постановка целей и планирование в организации**

Значение целей и планов. Миссия организации. Цели организации. Иерархия целей. Критерии эффективности целей. Типы и модели планирования: управление по целям, одноразовые и постоянные планы, ситуационные планы. Тактика, политика, процедуры и правила. Традиционные подходы к планированию. Современные подходы к планированию. Внедрение планирования в масштабах организации.

### **Тема 5. Разработка и внедрение стратегии**

Общая характеристика стратегического управления. Глобальная стратегия. Стратегические намерения. Уровни стратегии. Анализ и оценка внешней среды. ПЭСТ анализ. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации. SWOT-анализ. Эталонные стратегии бизнеса. Портфельные стратегии. Матрица БКГ. Формулирование стратегии на уровне подразделений. Конкурентные силы и стратегии М. Портера. Формулирование стратегии на функциональном уровне. Выполнение и оценка стратегии.

### **Тема 6. Проектирование организации**

Суть и содержание функции организации. Понятия: делегирование, полномочия, ответственность. Факторы проектирования организации: внешняя среда, технология работы, стратегический выбор. Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация;

департаментализация и кооперация; связи в организации и координация; масштаб управляемости и контроля; иерархия в организации и ее звенность; централизация и децентрализация; дифференциация и интеграция. Последовательность этапов разработки организационных структур. Типы организаций.

### **Тема 7. Мотивация**

Понятие мотивации. Потребности, мотивы, стимулы, вознаграждения. Модель мотивации. Виды позитивной и негативной мотивации. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу; теория ERG К. Альдерфера; теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда; теория двух факторов Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания; теория справедливости (равенства); теория постановки целей; модель Портера-Лоулера. Мотивация и компенсация. Системы экономического стимулирования. Целостная система вознаграждения. Факторы эффективности мотивации.

### **Тема 8. Контроль**

Контроль, его место и значение в ряду функций управления. Стратегическое планирование и контроль качества. Этапы процесса контроля. Виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. Бюрократический и децентрализованный контроль. Всеобщее управление качеством (TQM). Методы и приемы TQM. Характеристики эффективного организационного контроля.

### **Тема 9. Коммуникации в системе управления организацией**

Роль коммуникаций в процессе управления. Система коммуникаций в организации: между организацией и ее средой, между уровнями и подразделениями, между руководителем и подчиненными. Слухи как неформальная информационная система. Элементы и этапы



коммуникационного процесса. Невербальные коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Межличностные и организационные коммуникационные барьеры и способы их преодоления. Развитие индивидуальных навыков коммуникации.

### **Тема 10. Управление человеческими ресурсами**

Стратегические цели управления человеческими ресурсами. Привлечение эффективной рабочей силы: планирование потребности в трудовых ресурсах, анализ работы, набор и профессиональный отбор кадров. Подготовка эффективной рабочей силы: профессиональная ориентация и социальная адаптация, обучение, повышение квалификации, оценка результатов деятельности. Поддержание эффективной рабочей силы: определение заработной платы и льгот, трудовые отношения, увольнения. Управление деловой карьерой специалистов. Подготовка руководящих кадров. Повышение качества трудовой жизни.

### **Тема 11. Эффективность управления**

Эффективность управления. Факторы, определяющие эффективность управления. Роль персонала управления в успешном менеджменте. Принципы эффективного менеджмента. Оценка и регулирование эффективности менеджмента. Тенденции изменения эффективности. Социально-экономическая эффективность менеджмента.

#### **Вопросы для подготовки к зачету**

1. Предмет, субъект и объект менеджмента.
2. Организация как объект управления.
3. Функции, роли и навыки руководителя.
4. Типы менеджмента в организации.

5. Идеи Р. Оуэна и их значение для науки управления.
6. «Научный менеджмент» Ф. Тейлора и развитие его идей в трудах последователей.
7. 12 принципов производительности Г. Эмерсона.
8. Идеи Генри Форда.
9. Административная теория А. Файоля.
10. Процессный подход к управлению.
11. Формальная логика Муни и Рейли.
12. «Синтетический подход» Урвика и Гьюлика.
13. Концепция идеальной бюрократии М. Вебера.
14. Идеи М.П. Фоллет.
15. Хоторнские эксперименты.
16. Школа «человеческих отношений».
17. Модель Ч. Барнарда.
18. Методологические основы школы науки управления.
19. Системный подход к управлению.
20. Ситуационный подход к управлению.
21. Тектология А. Богданова.
22. Теория социалистической рационализации О. Ерманского.
23. Концепция НОТ (А. Журавский, П. Керженцев и др.).
24. Культура труда и управления А. Гастева.
25. Социальная инженерия и практика нововведений (А. Гастев, Н. Витке, Ф. Дунаевский).
26. Модели менеджмента (американская, японская, западноевропейская).
27. Основные внутренние переменные организации.
28. Факторы микроокружения и макроокружения организации.
29. Характеристики внешней среды.
30. Миссия, цели и ценности организации.
31. Типы и модели планирования.
32. Уровни стратегии организации.

33. Анализ и оценка внешней среды.
34. Обследование сильных и слабых сторон организации.
35. Формулирование стратегии на уровне подразделений.
36. Формулирование стратегии на функциональном уровне.
37. Выполнение и оценка стратегии.
38. Делегирование, полномочия и ответственность.
39. Ситуационные факторы проектирования организации.
40. Департаментализация. Типы организационных структур.
41. Централизованные и децентрализованные организации.
42. Дифференциация и интеграция в организации.
43. Потребности, мотивы, стимулы, вознаграждения.
44. Виды позитивной и негативной мотивации.
45. Теории мотивации.
46. Стратегическое планирование и контроль качества.
47. Этапы процесса контроля. Виды контроля.
48. Бюрократический и децентрализованный контроль.
49. Виды коммуникаций в организации.
50. Коммуникационный процесс: элементы, этапы, обратная связь.
51. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления.
52. Стратегические цели управления человеческими ресурсами.
53. Анализ содержания работы.
54. Оценка результатов деятельности.
55. Определение заработной платы и льгот.
56. Управление деловой карьерой.
57. Повышение качества трудовой жизни.
58. Факторы, определяющие эффективность управления.
59. Роль персонала управления в успешном менеджменте.
60. Оценка и регулирование эффективности менеджмента.
61. Тенденции изменения эффективности.
62. Социально-экономическая эффективность менеджмента.

## Литература

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.- 5-е изд. Стер.- М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013.- 576с.
2. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник для вузов.- 3-е изд.- СПб.: Питер, 2009.- 608с.
3. Гусарова Ю.В., Гусарова Л.Ф., Теория менеджмента: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013. - 263с.
4. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд./Пер. с англ.-СПб.: Питер, 2007.-864с.
5. Друкер П., Макьярелло Д. . Менеджмент: Пер с англ.- М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010.- 704с.
6. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин, Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2012. –
7. Осипов Г.В. . Менеджмент: Учебник.- М.: Норма: ИНФРА-М, 2011.- 528с.
8. Райченко А.В. Общий менеджмент: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2012.- 384с.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ «ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»  
КАФЕДРА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**Теория организации**

**Категория слушателей:** руководители, зам. руководителей образовательных организаций.

**Форма реализации программы:** очная.

**Объем рабочей программы:** 24 аудиторных часа.

**Планируемые результаты обучения:** в ходе реализации программы у слушателей должны быть развиты **профессиональные компетенции** в рамках имеющейся квалификации, необходимые для успешного достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы:

- способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами;
- способность разрабатывать программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;
- готовность участвовать в реализации программы организационных изменений;
- способность преодолевать локальное сопротивление изменениям;
- способность планировать производственную деятельность организации.

**Форма аттестации:** зачет.

### Учебный план

№ п/п	Наименование раздела	Всего часов	Лекции	Практич.
1.	Организация и организационное поведение: взаимосвязь понятий и процессов	1	1	-
2.	Организация как статическая система. Основные детерминанты организационного поведения	8	3	5
2.1	Организационная структура как характеристика социальной системы	3	1	2
2.2	Организационная иерархия как	2	1	1

	основа организационного поведения			
2.3	Личностные и культурные детерминанты поведения личности в организации	3	1	2
<b>3.</b>	<b>Организация как динамическая система. Управление организационным поведением в условиях изменений</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
3.1	Организация как система процессов. Процессы организационных изменений	3	2	1
3.2	Психологическое сопротивление инновациям: причины, виды, формы	3	1	2
3.3	Методы управления сопротивлением организационным изменениям	4	2	2
<b>4</b>	<b>Организация как самоорганизующаяся система. Процессы самоуправления и саморазвития личности и группы.</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
4.1	Самоорганизация и самоуправление в социальных системах	3	2	1
4.2	Коллективная самоорганизация	2	1	1
	<b>Итого</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

## **Содержание программы**

### **Раздел 1. Организация и организационное поведение: взаимосвязь понятий и процессов**

История организационной теории и теории организационного поведения. Организация как система. Внутренняя и внешняя среда. Ресурсы организации. Типы и виды организационных систем. Типовые организационные структуры. Организационно-правовые формы организационных систем. Объединение организаций. Законы организации.

Модели организационного поведения по Дж. Ньюстрому, Ю.Б. Красовскому. Понятие «поведение», модели трудового поведения; понятие «личность», формирование преданности, лояльности и организационной идентичности; понятие «организация», организация как малая, средняя, большая группа.

## **Раздел 2. Организация как статическая система**

Основные детерминанты организационного поведения. Организационная структура как характеристика социальной системы. Простые и сложные структуры. Типовые организационные структуры и межкомпонентные связи в организации. Организационная иерархия как основа организационного поведения. Групповые нормы, групповой статус как детерминанты поведения в организации. Личностные и культурные детерминанты поведения личности в организации: ценности и установки. Культурные детерминанты организационного поведения. Влияние организационной культуры на эффективность деятельности: модель В. Сате, модель Т. Питерса-Р. Уотермана, модель Т. Парсона. Организационное поведение и национальная культура.

Организация как группа. Организационное поведение в группе. Поведение индивида в группе. Влияние группы на поведение сотрудников: групповые эффекты, групповые процессы, групповые состояния. Групповая динамика. Ситуационные факторы, влияющие на групповое организационное поведение.

## **Раздел 3. Организация как динамическая система. Управление организационным поведением в условиях изменений**

Организация как система процессов. Основные, поддерживающие и управленческие процессы в организации. Процессы по фазам жизненного цикла организации. Процессы организационных изменений. Современные тенденции организационных изменений. Управление организационным поведением в условиях изменений. Факторы, детерминирующие



организационные изменения. Симптомы организационных изменений. Психологическое сопротивление инновациям: причины, виды, формы. Методы управления сопротивлением организационным изменениям. Методы преодоления сопротивления: принудительный, адаптивный, кризисный, управление сопротивлением.

#### **Раздел 4. Организация как самоорганизующаяся система. Процессы самоуправления и саморазвития личности и группы**

Организация и самоорганизация в социальных системах. Самоорганизация как процесс и как явление. Самоуправление в организации: реализация особых потребностей человека, цели и средства их реализации. Коллективная самоорганизация. Организация и стихийное массовое поведение. Управление массовидным поведением.

#### **Вопросы для подготовки к зачету**

1. Общая характеристика типовых организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная.
2. Линейные и функциональные подразделения в организации: особенности управления.
3. Характеристика дивизиональных организационных структур: продуктовые, региональные (территориальные) и смешанные.
4. Структура и размер организации.
5. Роль руководителя в организациях с различными структурами.
6. Ключевые процессы в организации.
7. Производственные процессы: особенности использования и организации производства.
8. Организация обеспечивающих процессов: снабжение, технологическое развитие, управление персоналом.
9. Общая характеристика управленческих процессов.

10. Организация: понятие, специфика, роль в экономической жизни общества.
11. Организаторская деятельность как функция управления.
12. Субъекты и процедуры их организаторской деятельности (принятие решения, утверждение, организация выполнения).
13. Объект организаторской деятельности и его действия в рамках порученных функций (подготовку решения, согласование решения и т.п.).
14. Проектирование как управленческая деятельность.
15. Основные этапы организационного проектирования.
16. Нормативно-правовые основы создания организаций.
17. Проектирование как управленческая деятельность.
18. Особенности экспертно-аналитического метода и метода аналогий при проектировании организаций.
19. Структурирование целей как метод организационного проектирования.
20. Возможности организационного моделирования при создании организационного проекта.
21. Организация как открытая система.
22. Компоненты и составляющие внешней среды организации.
23. Характеристика внешних ресурсов конкретной организации.
24. Понятие ресурсов организации.
25. Виды внутренних ресурсов.
26. Управление ресурсами в организации.
27. Роль неформальных групп в управлении организационным поведением.
28. Особенности и недостатки формальных групп.
29. Приемы формирования групповых норм.
30. Условия формирования коллектива.
31. Этические основы организационного поведения.
32. Кросскультурные основы организационного поведения.

## Литература

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.- 5-е изд. Стер. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013.- 576с.
2. Вдовин С.М., Салимова Т.А., Бирюкова Л.И., Система менеджмента качества организации: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 299 с.
3. Друкер П., Макьярелло Д. . Менеджмент: Пер с англ.- М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010.- 704с.
4. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие.- М.: ЮНФРА-М, 2013.- 329с.
5. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник.- 6-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2008.- 797с.
6. Теория организации: Учеб. пособие/ Под ред. проф. В.И. Подлесных.- 3-е изд., испр. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2012.- 304с.
7. Поташева Г.А. Синергетический подход к управлению: Монография.- М.: ИНФРА-М, 2012.- 160с.
8. Травин В.В., Магура М.И. Индивидуальные ресурсы управления. Модуль V: учебно- практическое пособие.- М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013.- 88с.
9. Райченко А.В. Административный менеджмент: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2011.- 416с.
10. Райченко А.В. Общий менеджмент: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2012.- 384с.