

Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы  
при Президенте Российской Федерации  
ВЛАДИМИРСКИЙ ФИЛИАЛ



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ К УЧЕБНОМУ КУРСУ  
«ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ»



Составитель И.А.Тогунов – доктор медицинских наук,  
профессор кафедры менеджмента ВФ РАНХиГС

Владимир 2016

# Необходимое пояснение автора

Представляемое методическое пособие, (схемо-курс), разработанное на базе новейших информационных технологий является скромной попыткой автора дать основу теоретических знаний в рамках учебного курса **«Теория управления»**.

Отбор информации, логика изложения и дизайн не претендуют на абсолютную полноту и однозначность. Работа, скорее всего, представляет своеобразный набор тезисов в рамках обозначенных тем.

Рекомендуется в качестве вспомогательного материала для использования в учебном процессе преподавателей, владеющими темами настоящего курса, занимающихся повышением квалификации и переподготовкой государственных служащих кадров.

Материал может служить определенным этапом при получения знаний при самостоятельной подготовке бакалавров, магистрантов и слушателей различных форм подготовки, переподготовки и повышение квалификации.

Web-технология позволяет использовать представленный материал в компьютерных презентациях (Microsoft PowerPoint), распространять на бумажных и электронных носителях.

# ТОГУНОВ ИГОРЬ АЛЕКСЕЕВИЧ

Личная страница  
«**Здравология**»

на «Русском медицинском  
сервере»

<http://www.rusmedserv.com/zdrav/>

Адрес электронной почты

**i\_togunov@mail.ru**

# Краткое содержание курса

Дать представление  
об управлении как сущности  
функционирования  
организации

Представить  
основные сведения  
о методологии и методах  
управления в организации

Исследовать  
важнейшие  
свойства  
систем управления

Рассмотреть  
процессы  
управленческих  
решений в  
организации

Раскрыть  
особенности  
современной  
роли руководителя

# Учебные элементы курса

**Учебный элемент № 1**  
Организация  
как объект и функция  
управления

**Учебный элемент № 2**  
Цели, стратегия  
и тактика управления  
в организации

**Учебный элемент № 3**  
Организационные  
структуры и формы  
управления

**Учебный элемент № 4**  
Процессы и методы  
принятия  
управленческих  
решений

**Учебный элемент № 5**  
Менеджер  
и его роль в  
организации

# «Организация» - специфика терминологии

**«ПРЕДПРИЯТИЕМ** как объектом права признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности»

[ ГК РФ Часть 1, ст. 2, п. 1 ]

*Термин «предприятие»  
в ГК РФ сохранен  
только для группы  
предприятий,  
находящихся в  
государственной или  
муниципальной  
собственности*

**ЮРИДИЧЕСКОЕ ЛИЦО** – это правовая форма государственного признания прав и обязанностей предприятия

*Все остальные юридические лица  
трактуются ГК РФ как  
«ОРГАНИЗАЦИИ» и подразделяются на  
коммерческие и некоммерческие*

## Учебный элемент № 1

Организация  
как объект и функция  
управления

# Основные организационно-правовые формы организаций

**КОММЕРЧЕСКИЕ**

Потребительские  
кооперативы

Учреждения

Хозяйственные  
товарищества и  
общества

Производственные  
кооперативы

**НЕКОММЕРЧЕСКИЕ**

**КРИТЕРИЙ**  
- это признак,  
на основании  
которого  
производится  
классификация

Общественные и  
религиозные  
организации

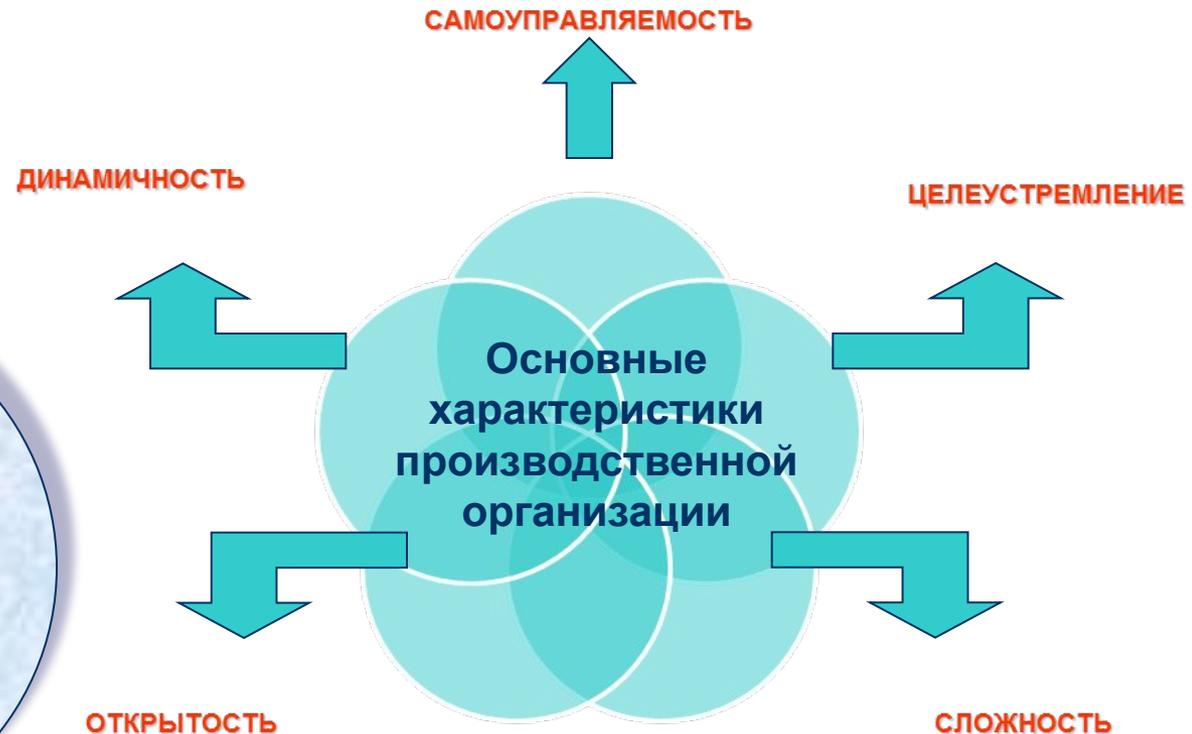
Благотворительные фонды

## Учебный элемент № 1

Организация  
как объект и функция  
управления

# Организация как социальная система

Организация – объединение людей, деятельность которых координируется для достижения общей цели



## Учебный элемент № 1

Организация  
как объект и функция  
управления

# Государственные и муниципальные унитарные предприятия

Экономическая деятельность в государственном секторе осуществляется на основе государственной собственности в форме **УНИТАРНОГО** государственного и муниципального предприятия, которым признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ним имуществом

Низкая  
эффективность  
госпредприятий по  
сравнению с  
частными  
предприятиями по  
отрасли

Распродажа  
госсобственности  
для обеспечения  
финансовых  
потребностей  
государства

Недостаток  
инвестиционных  
ресурсов  
государства

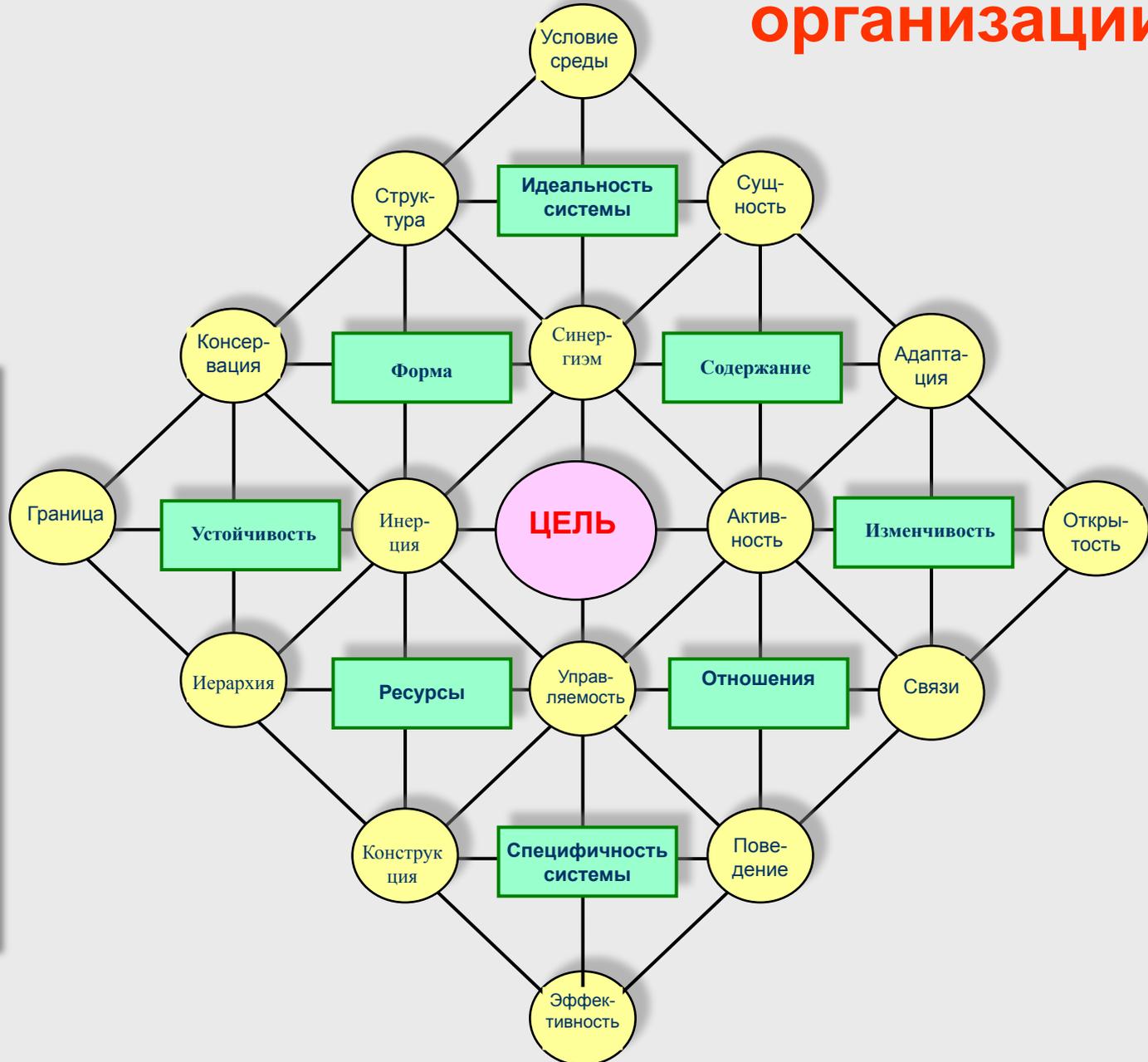
Политические  
соображения

Причины сжатия  
государственного сектора

```
graph TD; A[Низкая эффективность госпредприятий по сравнению с частными предприятиями по отрасли] --> C((Причины сжатия государственного сектора)); B[Распродажа госсобственности для обеспечения финансовых потребностей государства] --> C; D[Недостаток инвестиционных ресурсов государства] --> C; E[Политические соображения] --> C;
```

**Учебный элемент № 1**  
**Организация**  
**как объект и функция**  
**управления**

# Концептуальная модель организации



**МОДЕЛЬ** –  
упрощенное  
описание  
организации,  
дающее  
достоверное  
представление о  
свойствах и  
связях  
изучаемых  
явлений

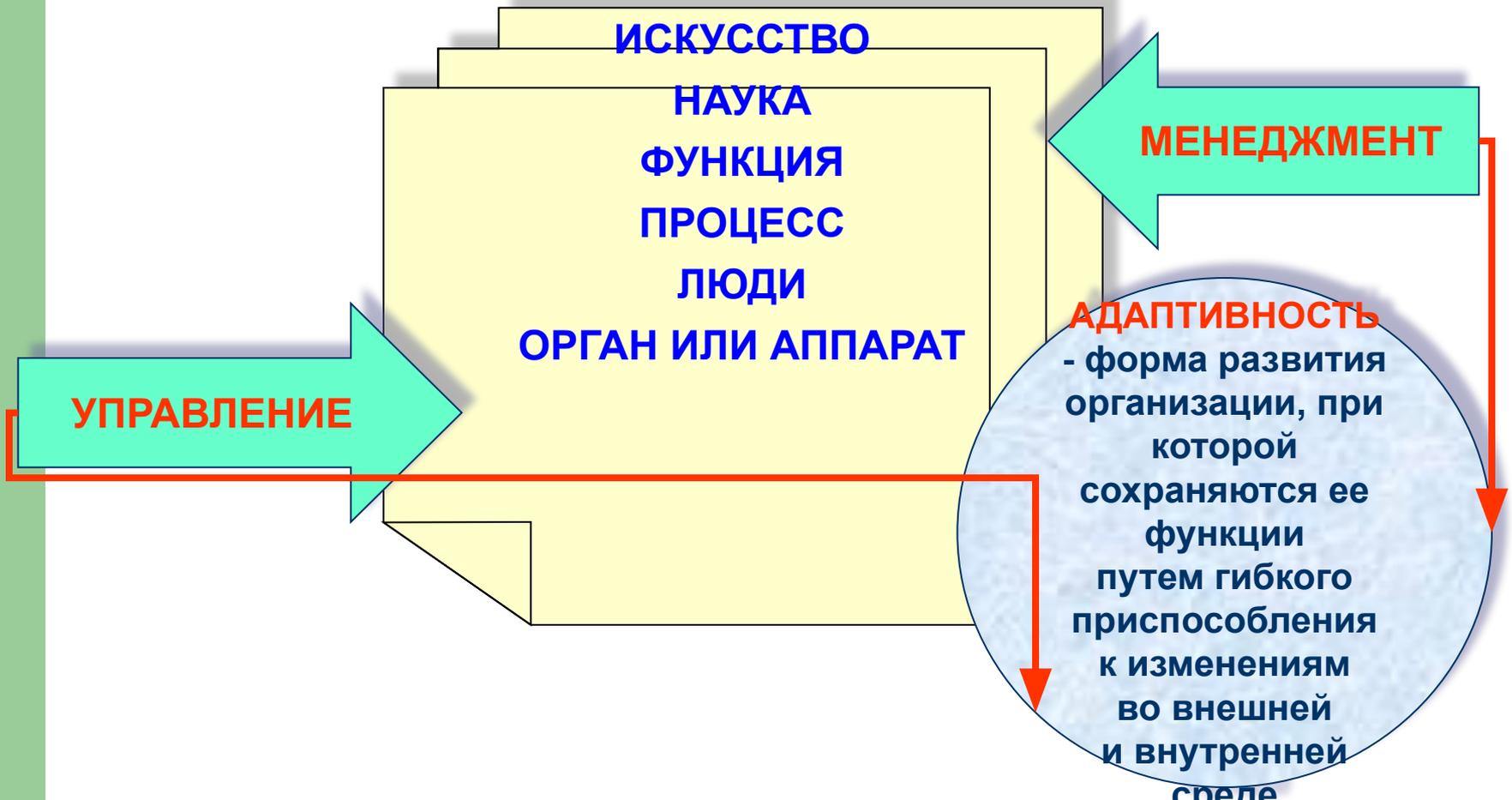
# Эффективность управления в организации

Современный подход в оценке эффективности системы

Система будет эффективной, если она способствует достижению максимального **РЕЗУЛЬТАТА**, определяющего **ЦЕЛЬ** управления, при минимально необходимом и достаточном **РАСХОДЕ** всех ресурсов, используемых для реализации этой цели с учетом **ЭКОЛОГИЧЕСКОГО фактора** и оптимального **МЕНЕДЖМЕНТА**

Измерение  
и оценка  
эффективност  
и –  
обязательное  
условие  
успешного  
функциониров  
ания  
и развития  
любой  
организации

# Подходы к определению сущности категорий «Управление» и «Менеджмент»



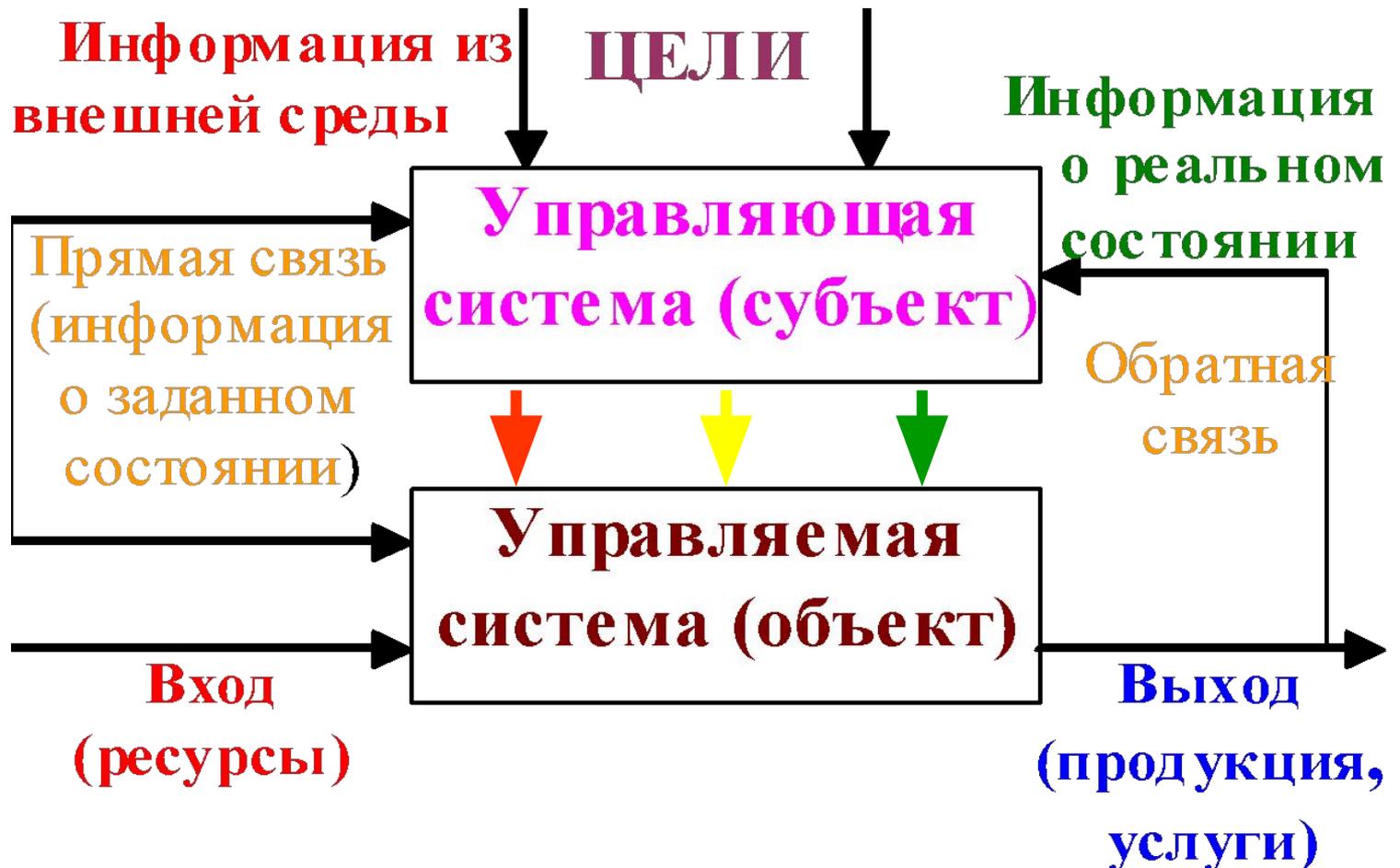
# Социально-экономические системы: объект, предмет и метод управления

- **Предмет** науки управления - управленческие отношения, технологии и методы управления, тенденции развития практики управления.
- **Объект** управления - отрасли, территориальные общности людей, стадии воспроизводства, аспекты экономической деятельности, ресурсы, характеристики и отношения деятельности.
- **Субъект** управления - лицо либо группа лиц, осуществляющих управленческое воздействие на объект управления.
- **Метод** управления - способы потенциальной реализации управленческих функций.

# Исходные положения современной парадигмы управления в организации

- Предприятие – это открытая система
- Деятельность предприятия ориентирована на потребителя
- Ситуационный подход к управлению, быстрота и адекватность управленческих решений
- Главные источники достижения целей – люди и условия для реализации их потенциала
- Ориентация на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию работников и новый стиль руководства

# Схема системы управления в организации



# Основные методы менеджмента в организации

Управление  
инновациями

Управление  
рисками

Антикризисное  
управление

Управление  
финансами

Управление  
производством

Управление  
сбытом

Управление  
персоналом

Управление  
качеством

Управление  
бизнес-  
процессами

Управление  
коммуникациями

Управление  
занятостью

Управления  
знаниями

Управление  
проектами



# Объективные законы

*Организационные системы развиваются на основе зависимостей, закономерностей и законов. Эти категории познаваемы и должны целенаправленно использоваться в процессе деятельности*

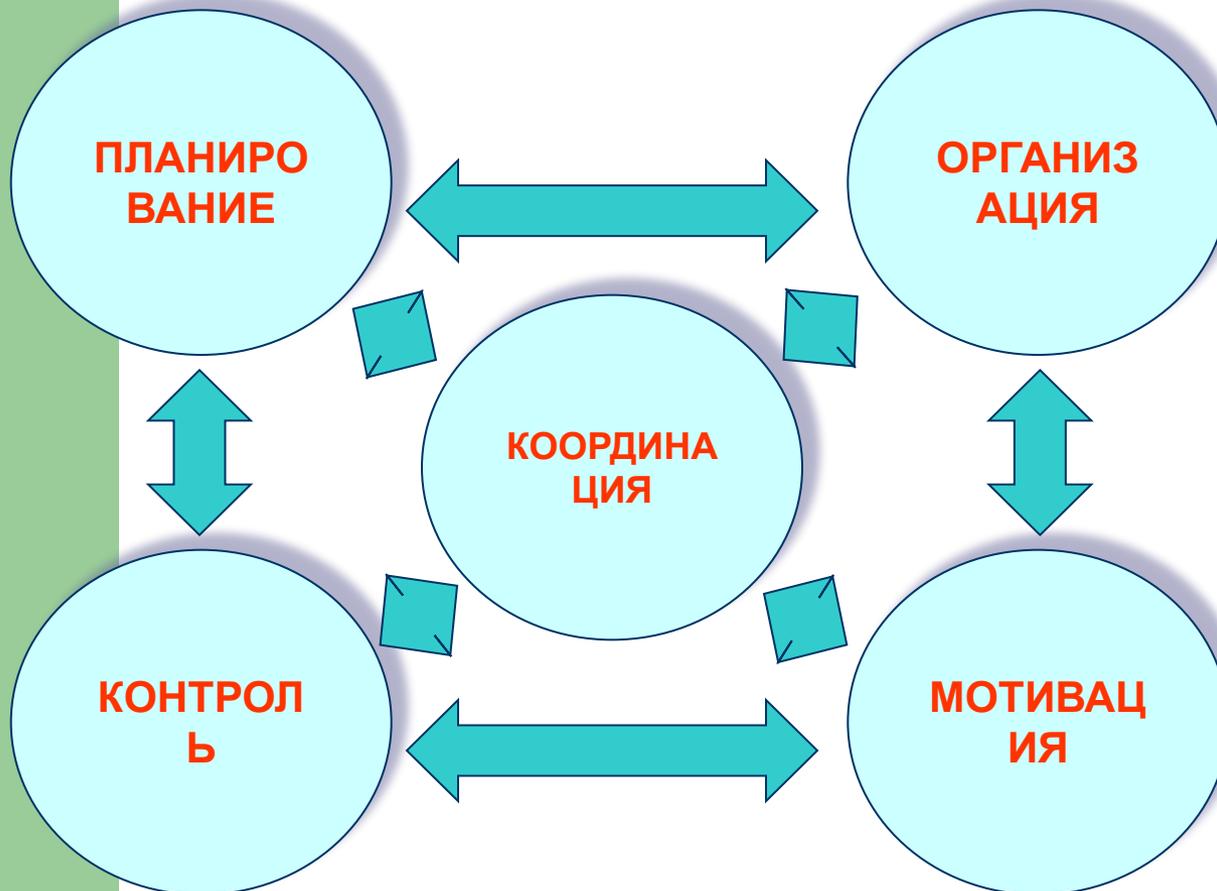
Объективные:  
Законы организации

Субъективные:  
Законы для организации

**Закон самосохранения**  
**Закон развития**  
**Закон синергии**  
**Закон информированности-упорядоченности**  
**Закон единства анализа и синтеза**  
**Закон гармонии (композиции и пропорциональности)**

Сущность  
организации

# Взаимосвязь общих функций управления



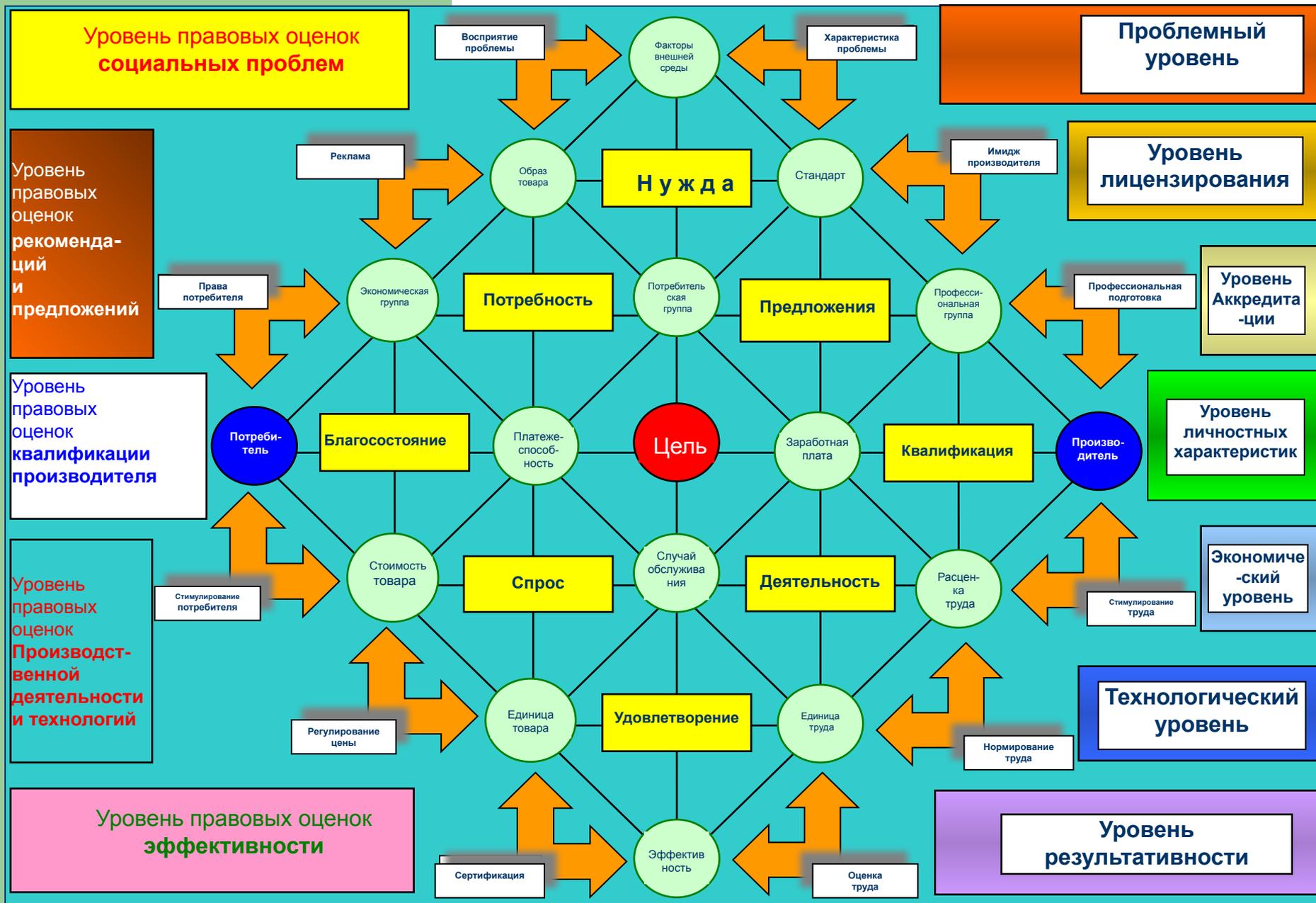
## П Л А Н Ы

– это не директивы, которым надо жестко следовать, а индикаторы, показывающие эффективные пути решения целей и задач организации в конкретной ситуации и ее развития

# Стратегия, тактика и оперативное в современном управлении

- На **стратегическом уровне** вырабатывается реакция на глобальные изменения во внешней среде, корректируются цели деятельности предприятия в соответствии с выполняемой миссией, выбирается корпоративная стратегия, подготавливаются системы, структуры и управленческая культура для реализации стратегии.
- Стратегия включает набор целевых установок для инновационного (**тактического**) уровня управления. На нем происходит адаптация предприятия к изменениям в рыночной и инновационной дифференциации внутри областей хозяйственной деятельности, формируются целевые установки для соответствующих функций.
- На **оперативном уровне** в пределах целевых установок по набору сегментов "продукт « рынок" составляется подробный план хозяйственных операций по функциональным подразделениям.
- Стратегический и инновационный уровни управления обеспечивают внешнюю эффективность предприятия, а оперативный – внутреннюю.

# Модель регулирования жизнедеятельности маркетинговой системы



# Составляющие системы управления предприятием

<b>Наименование подсистемы</b>	<b>Результат функционирования</b>
Отношения между организацией и внешней средой	Ограничения, задаваемые обществом, которые должны учитываться при управлении
<b>Кадры</b> <i>(социальная составляющая)</i>	<b>Кадры определенной квалификации и отношения между ними</b>
<b>Управление</b> <i>(направляющая и координирующая составляющая)</i>	<b>Управленческие решения и действия с ресурсами организации для достижения поставленных целей</b>
<b>Производство</b> <i>(техничко-технологическая составляющая)</i>	<b>Продукт (услуга) заданного качества</b>

# Смена парадигм управления в современной России

Централизация управления единым народнохозяйственным комплексом

Децентрализация на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономическими процессами

Моноцентрическая система хозяйствования

Переход к полицентрической системе хозяйствования

Прямое государственное управление деятельностью предприятий

Управление деятельностью предприятий государственного сектора на основе разумного сочетания либеральных и административных методов

Ограниченная хозяйственная самостоятельность предприятий

Самоуправление организаций негосударственного сектора как открытых социально ориентированных систем

# Соответствие базовых моделей организаций функциям управления



# Проектная структура управления

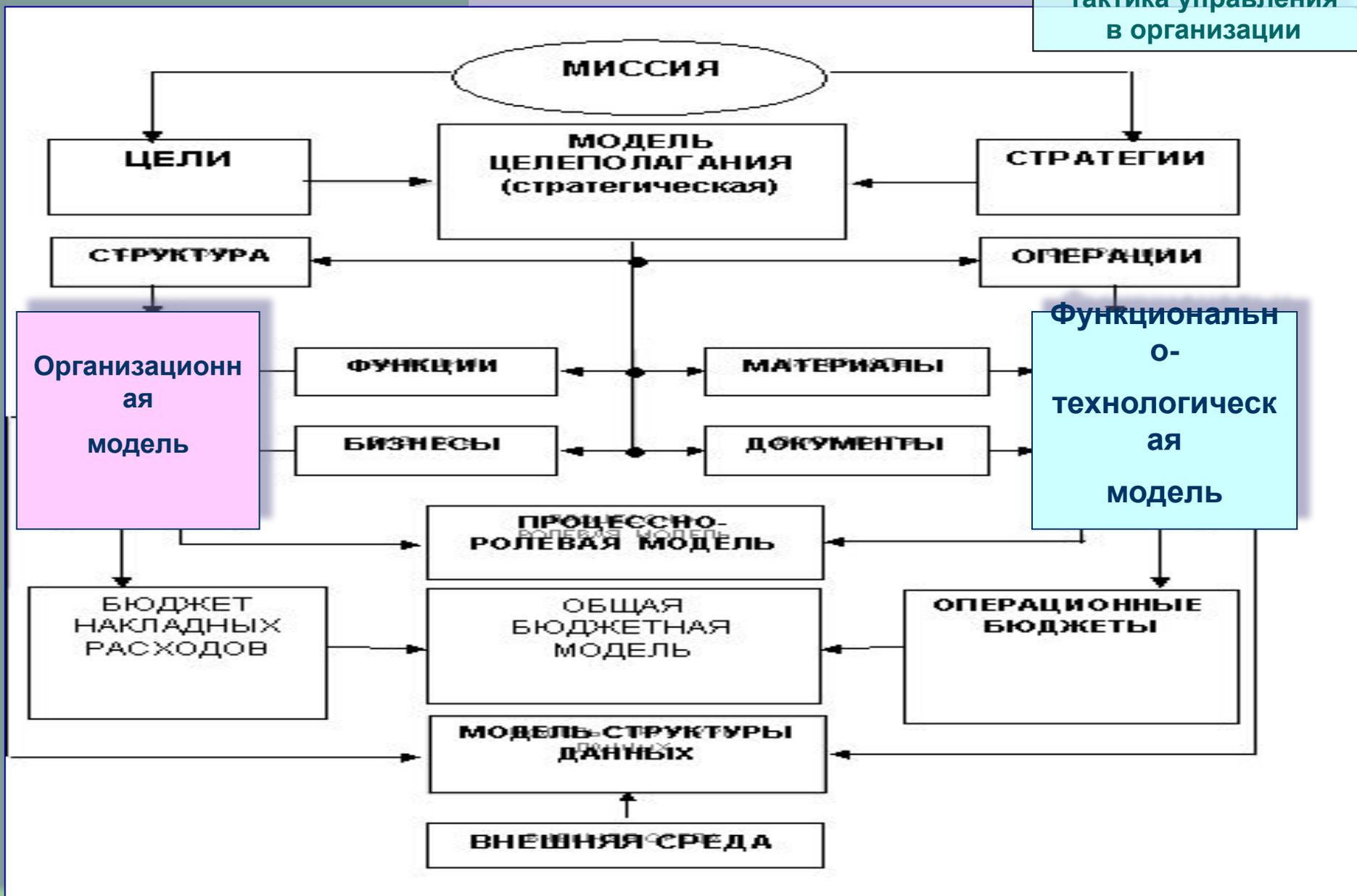


# Матричная структура - структура управления адаптивного типа



# Полная бизнес-модель компании

Учебный элемент № 2  
Цели, стратегия и  
тактика управления  
в организации



# **Регулирующая деятельность государства в управлении общественным производством**

**Составление макроэкономических планов-прогнозов**, определяющих основные ориентиры, относящиеся к масштабам, пропорциям и конечным целям развития производства.

**Формирование решений, непосредственно затрагивающих структуру хозяйства.** Это прежде всего распределение централизованных инвестиций и иных контролируемых государством ресурсов, размещение госзаказов, а также разработка программ свертывания неэффективных отраслей и производств, урегулирование возникающих социальных проблем, создание в том или ином регионе благоприятного климата для привлечения частных инвестиций путем вложения государственных средств в развитие инфраструктуры.

**Выработка системы регуляторов** для процессов, не входящих в сферу прямого правительственного контроля. Среди них налоги, дотации, принципы и методы ценообразования, а также налоговые и кредитные льготы приоритетным отраслям, таможенные правила и др.

## **«Управление знаниями» (КМ - Knowledge management)**

**Фундаментальный, основательный процесс накопления знаний в корпорации, поощряемый руководством компании как в виде самостоятельного повышения уровня знаний и квалификации, так и за счет форм корпоративного обучения при свободном распространении этой информации (знаний) в компании**

## Результативность программ управления знаниями

Показатели	Доля компаний с позитивными результатами, %
Рост удовлетворенности потребителей	78
Повышение удовлетворенности сотрудников	60
Инновации в производстве и сервисе	59
Повышение уровня рентабельности	56
Повышение уровня годового дохода	52
Помощь потребителей в достижении позитивных результатов	45
Сокращение текучести кадров	37
Снижение потребности цен	36
Ускорение выхода на рынок	30

# Управление карьерой

**Учебный элемент № 3**  
Организационные  
структуры и формы  
управления

Управление карьерным ростом сотрудников со стороны руководства является неотъемлемым элементом стратегии управления человеческими ресурсами и в конечном счете содействует достижению целей организации

<b>АРХАИЧЕСКИЙ ПОДХОД</b>	<b>СОВРЕМЕННОСТЬ ПОДХОД</b>
Полная долгосрочная занятость	Временные контракты, предполагающие неполную занятость
Гарантированная занятость	Необеспеченность занятостью
Узкая колея карьерного роста	Повторяющиеся изменения в карьере
Одна профессия на всю жизнь	Несколько сфер деятельности
Одна компания на всю жизнь	Несколько компаний или самостоятельная деятельность
Регулярные продвижения	Поддержка постоянной способности обеспечить себе
Многоуровневая организационная иерархия	Пирамида с нечетко выраженными слоями
Предсказуемые трудовые перемещения	Непредсказуемость трудовых перемещений
Внутренний рынок труда	Внешний рынок труда
Карьерным ростом сотрудника управляет компания	Сотрудники сами управляют своей карьерой
Организация способствует развитию людей	Развитие - дело самих сотрудников
Карьера национальная, в одном государстве	Карьера интернациональная

# Ассесмент-центр

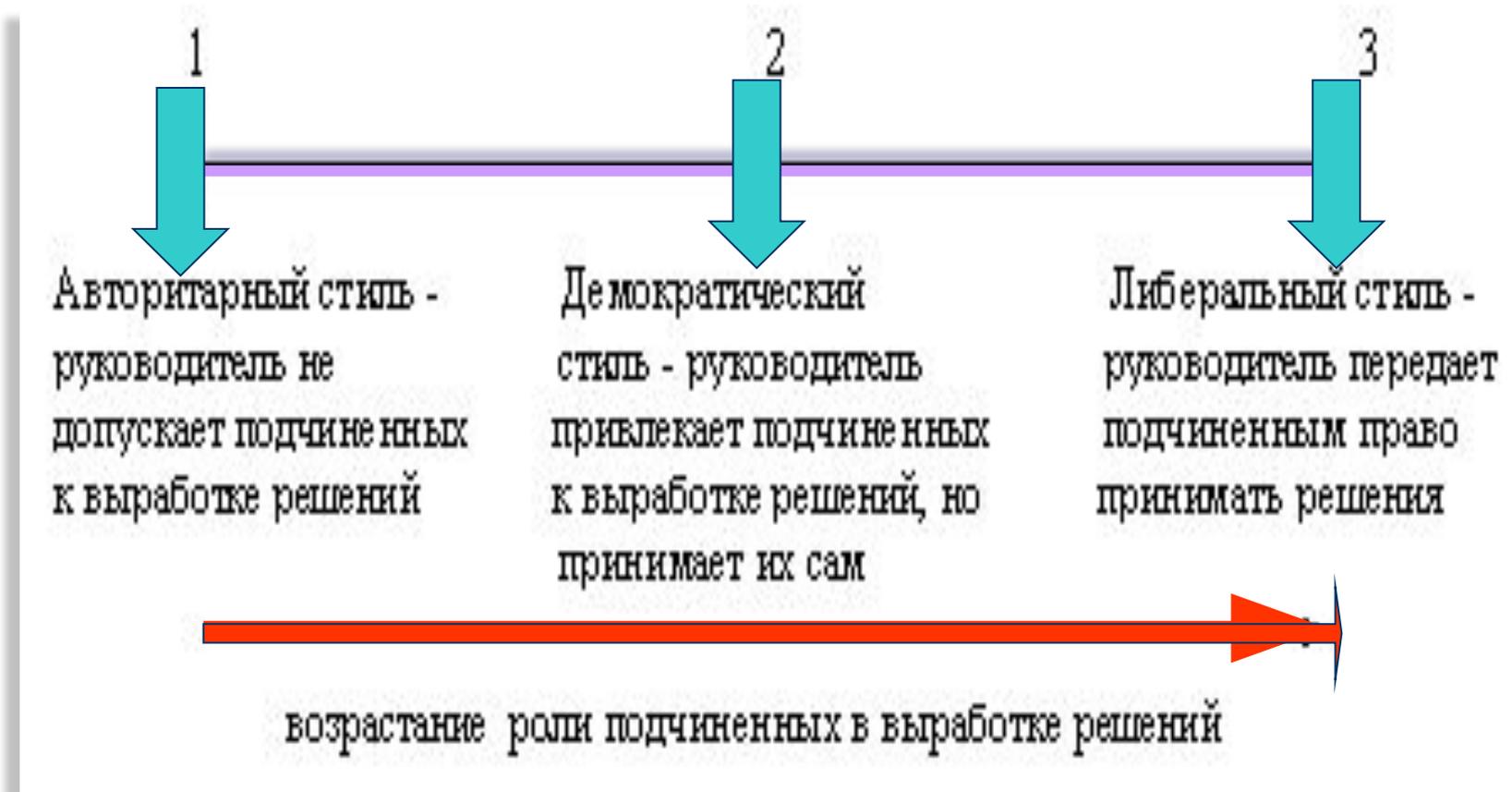
**Комплексный метод оценки персонала, состоящий из групповых и индивидуальных деловых игр, упражнений, бихевиорального (поведенческого) интервью, письменного интеллектуального тестирования.**

- Определение перечня и уровня необходимых компетенций, удовлетворяющих профессионализм руководителей
- Оценивание внешними специалистами – консультантами наличие у кандидатов таких компетенций, их уровень и степень
- Установление соответствия выявленных компетенций требованиям по степени их развития

## Управления временем *(Принцип Парето)*

- 80% информации Вы получаете из 20% источников, необходимых для Вашей работы
- 80% принимаемых решений укладываются в 20% времени, которое Вы потратили на всякого рода совещания и планерки
- 20% Вашего рабочего времени обеспечивают 80% Вашей производительной работы, то есть того, что определяет ее успех.

# Одномерная модель стилей руководства



# «Одномерные» стили руководства

(по Э. Старобинскому)

	<b>Авторитарный</b>	<b>Демократический</b>	<b>Либеральный</b>
<b>СПОСОБ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ</b>	Единоличный с подчиненными	На основе консультаций	На основе указаний
<b>СПОСОБ ДОВЕДЕНИЯ РЕШЕНИЙ</b>	Приказ, распоряжение, команда	Предложение	Просьба, упрощивание
<b>РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ</b>	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителя
<b>ОТНОШЕНИЕ К ИНИЦИАТИВЕ</b>	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
<b>ПРИНЦИПЫ ПОДБОРА КАДРОВ</b>	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых, знающих сотрудников	Игнорирует конкурентную среду
<b>ОТНОШЕНИЕ К ЗНАНИЯМ</b>	Считает, что все сам знает	Постоянно учится	Безразличное
<b>ОТНОШЕНИЕ К ОБЩЕНИЮ</b>	Соблюдает дистанцию	Положительное, активно идет на контакты	Инициативы не проявляет
<b>ОТНОШЕНИЕ К ПОДЧИНЕННЫМ</b>	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательной	Мягкое, нетребовательное
<b>ОТНОШЕНИЕ К ДИСЦИПЛИНЕ</b>	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
<b>ОТНОШЕНИЕ К СТИМУЛИРОВАНИЮ</b>	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

# Факторы влияющие на выбор стиля руководства

- возможности применения различных форм власти;
- характер решаемых задач (степень их новизны, структурированности, наличие достаточного времени для решения)
- уровень развития (зрелости) коллектива.

# Управленческая решетка



# Основные подходы к управлению

**Экономический подход** рассматривает организацию как набор механических отношений и реализуется преимущественно в рамках линейных и линейно-функциональных структур. Характерными чертами экономического подхода являются:

- обеспечение единства руководства;
- соблюдение строгой управленческой вертикали;
- достижение баланса между властью и ответственностью;
- обеспечение дисциплины в соответствии с принятыми в организации правилами и процедурами;
- достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью четких заданий и постоянного контроля со стороны руководителя за их выполнением.

**Органический подход** к управлению персоналом основан на представлении об организации как о живой, саморазвивающейся системе. Особое внимание уделяется мотивации личности к выполнению поставленной цели. Работники рассматриваются как ресурс, который необходимо развивать.

**Гуманистический подход** базируется на формировании целостной организационной культуры - комплексного представления о целях и ценностях, присущих организации, о специфических принципах поведения сотрудников и способов реагирования на события и ситуации. Данный подход предполагает включение каждого работника в систему этических и эстетических норм, действующих в данной организации. Подчинение иерархии весьма жесткое, однако она специфична - это не только и не столько система формально-бюрократических требований, сколько система нравственно-эстетических и поведенческих требований. Успешность адаптации работников в этом случае зависит от развитых формальных и неформальных горизонтальных связей.

# Модели управления организацией

<i>Автократическая</i>	<i>Экономическая</i>	<i>Современная</i>
Власть	Экономическое принуждение	Творческое участие
Авторитет Директива	Материальное поощрение	Коллективизм, моральные стимулы
Персональная зависимость	Мотивация	Приверженность
Тейлоризм	Экономические стимулы	Экономические и моральные стимулы
Исполнительность	Инициатива	Тотальное творчество

# Примерный план формирования организационной культуры

1. Создание миссии и задач организации.
2. Введение системы бонусовой премии для работников предприятия.
3. Введение почасовой оплаты труда для работников предприятия.
4. Изменение оплаты труда линейных руководителей.
5. Создание технологии подбора и адаптации персонала.
6. Децентрализация управления (делегирование больших полномочий линейным руководителям).
7. Организация развивающих занятий для руководителей.
8. Создание на объектах информационных стендов.
9. Организация занятий для работников предприятия.
10. Организация еженедельных планерок для администрации предприятия.
11. Организация ежедневных рабочих собраний на объектах.
12. Организация общего собрания по предприятию

# Механизм управления с помощью показателей

- **Диагностические** управленческие системы обеспечивают функционирование предприятия, не требуя постоянного внимания со стороны руководителя.
  - **Интерактивные** управленческие системы стоят в центре внимания организаций и требуют непрерывного участия руководителя.

*Интерактивная система показателей*

	Способна ли система функционировать?	Да	Нет
Диагностическая система показателей	Да	Полный контроль <b>1</b>	Потеря запаса прочности <b>2</b>
	Нет	Опасность чрезмерного фокусирования <b>3</b>	Потеря контроля <b>4</b>

**Матрица исходных ситуаций для управления с помощью показателей**

# Черты руководителя крупного предприятия

1. Здоровье и физическая выносливость
2. Ум и умственная работоспособность
3. Нравственные качества: сознательная, твердая, упорная воля; активность, энергия и отвага, мужество ответственности; чувство долга, забота об общем интересе
4. Значительный круг общих познаний
5. Административные «установки»: предвидение, организация, распорядительность, координация и контроль
6. Общее знакомство со всем, что имеет отношение к существенным функциям
7. Возможно более глубокая компетентность в характерной для данного предприятия профессии

# Характерные ошибки в управленческой деятельности отечественных руководителей

отличившихся сотрудничеством  
простом материальном поощрении  
ользовании силовых методов или на  
а мотивации построена, как правило,

поверности направлены  
на одном заданном положении, лежащем на  
организации рассматривается в каком-то  
Одновариантность стратегий, когда развитие

Дублирование организационного порядка,  
отсутствие научно обоснованной  
системы разделения должностных  
функций

Низкий уровень проектирования  
маркетинговой системы управления

# Модели поведения менеджеров

<b>ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ</b>	<b>РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ</b>
<b>Малое – это хорошо</b>	<b>Крупное – это хорошо</b>
<b>Примат добровольной мотивации над принуждением</b>	<b>Примат принуждения над мотивацией</b>
<b>Инициативность</b>	<b>Исполнительность</b>
<b>Управляемость как достижение общей цели</b>	<b>Управляемость как степень контроля</b>
<b>Информация – общее достояние персонала</b>	<b>Информация – собственность или товар во внутриорганизационном обмене</b>
<b>Активизация людей</b>	<b>Исполнение задания</b>
<b>Менеджеры легко признают свою некомпетентность</b>	<b>Руководители делают вид, что всегда компетентны</b>
<b>Устные договоренности приравнены к письменным</b>	<b>Больше ценятся письменные договоры и обязательства</b>
<b>Изменения как самостоятельная ценность</b>	<b>Ценность стабильности, изменения как вынужденное</b>

# Элементы современной модели менеджера

- Владения методами корпоративной стратегии
- Приспособляемость к изменениям (способность реагировать на постоянно меняющиеся условия)
- Владение современными методами управления (научными, информационными и пр.)
- Развитое мышление в критических ситуациях
- Созидательность в разработке новых программ
- Самообразование и самообучение
- Работа в команде
- Лидерство как способность активизировать деятельность для достижения цели

# Качества руководителя в условиях глобализации

- Присутствие «длинного взгляда», умение мыслить стратегически.
- Умение быстро и эффективно исправлять собственные ошибки.
- Мировая система ценностей, деловая этика, честность.
- Умение принимать рискованные решения и управлять изменениями.
- Международный опыт.
- Знание иностранных языков.
- Знание мировых рынков и мировой культуры.
- Высокий интеллектуальный уровень.
- Умение работать в команде.
- Профильное образование.
- Умение работать под давлением.
- Физическое и умственное здоровье.
- Чувство юмора, самоирония.

# Управление и лидерство

## УПРАВЛЕНИЕ

Функция направления и мотивации других для достижения организационных целей

## ЛИДЕРСТВО

Процесс, в котором лицо, обладающее властью, способно воздействовать на других в желаемом направлении

# ФАКТОРЫ, УКРЕПЛЯЮЩИЕ РОЛЬ ЛИДЕРА

- **Власть должности может быть усилена за счет определенного наименования этой должности и поддержки со стороны вышестоящего руководства.**
- **Власть, обусловленная харизматическими качествами, может быть усилена за счет успешного руководства и опыта работы.**
- **Власть, основывающаяся на опыте и квалификации, может быть усилена за счет учебы и увеличения обмена информацией с подчиненными.**
- **Власть, базирующаяся на праве поощрения и наказания, может быть увеличена за счет предоставления менеджеру больших полномочий и ответственности (право продвигать по службе, увеличивать зарплату, увольнять и т.д.).**

# Алгоритм принятия управленческого решения

- ЧЕТКО СФОРМУЛИРУЙТЕ ПРОБЛЕМУ ИЛИ ЗАДАЧУ, КОТОРУЮ ВЫ СОБИРАЕТЕСЬ РЕШИТЬ.
- ОПРЕДЕЛИТЕ, НАСКОЛЬКО СРОЧНОЙ И ВАЖНОЙ ЯВЛЯЕТСЯ ЭТА ЗАДАЧА ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ, ОТДЕЛА, РАБОЧЕЙ ГРУППЫ И Т.Д.
- ПОСТАРАЙТЕСЬ ОЦЕНИТЬ, ЧТО ДАСТ РЕШЕНИЕ ЭТОЙ ЗАДАЧИ ЛИЧНО ВАМ В КРАТКОСРОЧНОЙ И ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ (ДЕНЕЖНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ, ПОВЫШЕНИЕ ПО СЛУЖБЕ, ДРУГИЕ ВОЗМОЖНОСТИ).
- ПОДУМАЙТЕ, К ЧЕМУ МОЖЕТ ПРИВЕСТИ НЕВЫПОЛНЕНИЕ ЭТОЙ ЗАДАЧИ (ПОТЕРЯ ВЫГОДНОГО КЛИЕНТА, ВЫПЛАТА НЕУСТОЙКИ, УВОЛЬНЕНИЕ И Т.Д.)
- ОЦЕНИТЕ, ЕСТЬ ЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ И СМЫСЛ ПЕРЕПОРУЧИТЬ РЕШЕНИЕ ЭТОЙ ЗАДАЧИ КОМУ-ТО ЕЩЕ.
- ОЦЕНИТЕ, КАКИЕ РЕСУРСЫ (МАТЕРИАЛЬНЫЕ И ЛЮДСКИЕ) ВАМ ПОТРЕБУЮТСЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПОСТАВЛЕННОЙ ЗАДАЧИ И РАСПОЛАГАЕТЕ ЛИ ВЫ ИМИ.
- ПОДУМАЙТЕ, КАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ ВАМ ПОТРЕБУЕТСЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПОСТАВЛЕННОЙ ЗАДАЧИ.
- ПОСТАРАЙТЕСЬ НАЙТИ НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ РЕШЕНИЯ И ВЫБРАТЬ НАИБОЛЕЕ ПРИЕМЛЕМЫЙ.
- ВЫБРАВ ОДИН ИЗ ВАРИАНТОВ, ОЦЕНИТЕ ЕГО СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ.
- ПОДУМАЙТЕ, КАКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ БУДЕТ ИМЕТЬ ПРИНЯТОЕ РЕШЕНИЕ В БЛИЖАЙШЕЙ И ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ.

## Полномочия руководителя не подлежащие делегированию

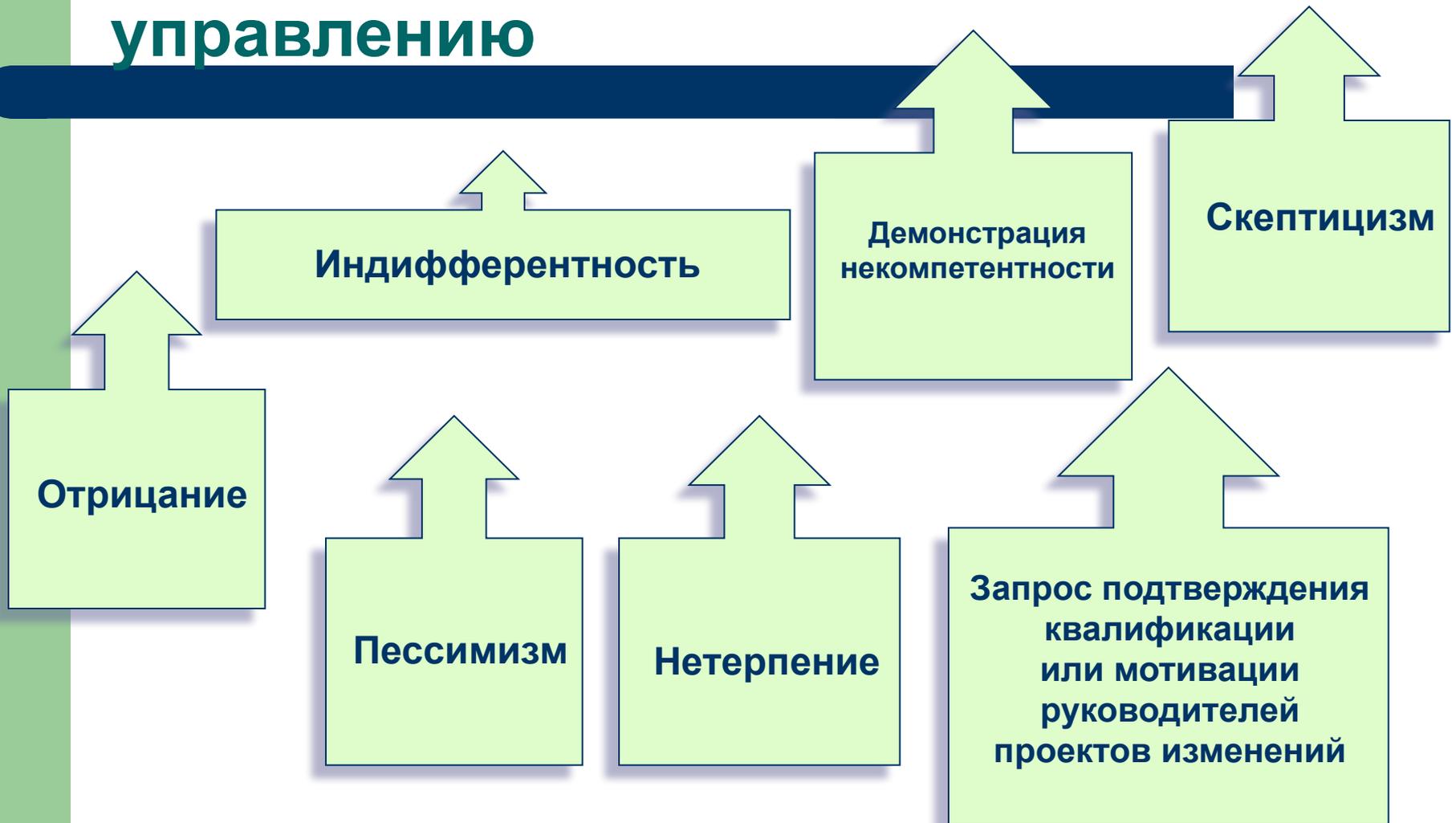
- Планирование основного проекта.
- Подбор команды исполнителей этого проекта.
- Контроль за работой команды.
- Стимулирование членов команды.
- Оценка членов команды.
- Вознаграждение членов команды.
- Решение вопросов конфиденциального характера, будь то служебная тайна или просто личные секреты.

## Гаррингтон Эмерсон

### "Двенадцать принципов производительности"

- Точно поставленные идеалы или цели
- Здравый смысл
- Компетентная консультация
- Дисциплина
- Справедливое отношение к персоналу
- Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет
- Диспетчирование
- Нормы и расписания
- Нормализация условий
- Нормирование операций
- Документированные стандартные инструкции
- Вознаграждение за производительность

# Типичные формы сопротивления управлению



# Управленческий контроль

Управленческий контроль организации в наиболее узком смысле это осуществление ее субъектами, наделенными соответствующими полномочиями (т.е. субъектами контроля), либо в автоматическом режиме, заданном указанными субъектами и под их управлением, следующих действий:

- а) определение фактического состояния или действия управляемого звена системы управления организацией (объекта контроля);
- б) сравнение фактических данных с требуемыми, т.е. с базой для сравнения, принятой в организации, либо заданной извне, либо основанной на рациональности;
- в) оценка отклонений, превышающих предельно допустимый уровень, на предмет степени их влияния на аспекты функционирования организации;
- г) выявление причин данных отклонений.

## Государственный контроль эффективности систем управления организацией

- — управление государственным пакетом акций;
- — учетная система;
- — сбытовая политика;
- — снабженческая политика;
- — производственная политика;
- — маркетинговые стратегии;
- — ценовая политика;
- — товарная политика;
- — политика товародвижения (распределения);
- — политика транспортировки готовой продукции;
- — рекламная политика.

# Контрольные вопросы по курсу «ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

1. Дайте определение термину «Организация»
2. Назовите основные организационно-правовые формы организаций
3. Охарактеризуйте организацию как социальную систему
4. В чем сущность концептуальной модели организации?
5. Какими методами определяется эффективность управления в организации?
6. В чем принципиальное различие категорий «Управление» и «Менеджмент»
7. Назовите объект, предмет и метод управления социально-экономических систем
8. В чем сущность современной парадигмы управления в организации
9. Обоснуйте взаимосвязь общих функций управления
10. Сущность стратегии, тактики и оперативного в современном управлении
11. Назовите составляющие системы управления предприятием
12. В чем сущность анализа как функции управления в организации
13. Охарактеризуйте методы прогнозирования и планирования в системе управления организацией
14. В чем сущность смены парадигм управления в современной России
15. Охарактеризуйте проектную структуру управления
16. Матричная структура - структура управления адаптивного типа
17. Опишите полную бизнес-модель компании
18. В чем сущность регулирующей деятельности государства в управлении общественным производством?
19. Что такое «управление знаниями» (KM - Knowledge management)?

# Контрольные вопросы по курсу «ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

20. В чем результативность программ управления знаниями?
21. Как управлять карьерой сотрудников?
22. Раскройте специфику управления инновациями в административно-управленческой деятельности
23. Что такое «одномерная модель стилей руководства»?
24. Какие факторы влияют на выбор стиля руководства?
25. Что такое «управленческая решетка»?
26. Каковы основные подходы к управлению?
27. Какие модели управления организацией Вам известны?
28. В чем сущность механизма управления с помощью показателей?
29. Назовите характерные ошибки в управленческой деятельности отечественных руководителей
30. Какие модели поведения менеджеров Вам известны?
31. Какими качествами должен обладать руководитель в условиях глобализации?
32. В чем различие категорий «Управление» и «Лидерство»?
33. Назовите факторы, укрепляющие роль лидера
34. Опишите алгоритм принятия управленческого решения
35. Какие полномочия руководителя не подлежат делегированию?
36. Назовите типичные формы сопротивления управлению
37. В чем сущность государственного контроля эффективности систем управления организациями

# Рекомендуемая основная литература по курсу «ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

1. **Батурин В.К.** Общая теория управления [Текст] : Учеб. пособие / В.К.Батурин. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 487 с. - Библиогр.: с.470-475. - Глоссарий: с.476-486. - ISBN 978-5-238-02217-8 : 660,00.
2. **Базаров Т.Ю.** Управление персоналом [Текст] : Практикум: Учеб. пособие / Т.Ю.Базаров. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 239 с. - Библиогр.: с.237-238. - ISBN 978-5-238-01500-2 : 330,00.
3. **Василенко И.А.** Государственное и муниципальное управление [Текст] : Учебник для академического бакалавриата / И.А.Василенко; Моск. гос. ун-т им. М.В.Ломоносова. - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2015. - 494 с. - (Бакалавр. Академический курс). - Библиогр.: с.491-494. - ISBN 978-5-9916-3279-9 : 567-94.
4. **Веснин, В.Р.** Управление человеческими ресурсами: теория и практика [Текст] : Учебник / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2015. - 688 с. - Библиогр.: с.677-684. - ISBN 978-5-392-18042-4 : 630-00.
5. **Кибанов А.Я.** Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Текст] : Учеб. пособие / А.Я.Кибанов, И.Б.Дуракова; Гос. университет управления. - 2-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2015. - 360 с. - Библиогр.: с.359-358. - Прил.: с.303-358. - ISBN 978-5-406-03968-7 : 504-00.
6. **Самойлов В.Д.** Государственное управление. Теория, механизмы, правовые основы [Текст] : Учебник. - М. : ЮНИТИ-ДАНА : Закон и право, 2015. - 311 с. - Библиогр.: с.283-293. - Слов.: с.294-300. - Прил.: с.301-308. - ISBN 978-5-238-02432-5 : 550,00.
7. **Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала** [Текст] : Учеб.-практ. пособие / Гос. ун-т управления; Под ред. А.Я.Кибанова. - М. : Проспект, 2015. - 64 с. - ISBN 978-5-392-16685-5 : 126-00.

## Рекомендуемая дополнительная литература по курсу «ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

1. **Соловьев М.М.** Управление государственной собственностью: методология, опыт, инновации [Текст] : Учебник / М.М.Соловьев, Л.И.Кошкин, А.А.Свирина. - Ростов на Дону : Феникс, 2014. - 303 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с.295-300. - ISBN 978-5-222-22370-3 : 429-35.
2. **Управление человеческими ресурсами** [Текст] : Учеб. пособие / Под ред. А.М. Руденко. - Ростов н/Д : Феникс, 2015. - 350 с. - (Высшее образование). - Глоссарий: с.338-341. - Библиогр.: с.343-348. - ISBN 978-5-222-23976-6 : 528-55.
3. **Управление персоналом: теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала** [Текст] : Учеб.-практ. пособие / Гос. ун-т управления; Под ред. А.Я.Кибанова. - М. : Проспект, 2015. - 80 с. - ISBN 978-5-392-17782-0 : 126-00.
4. **Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности** [Текст] : Учеб.-практ. пособие / Гос. ун-т управления; Под ред. А.Я.Кибанова. - М. : Проспект, 2015. - 64 с. - ISBN 978-5-392-16686-2 : 157-50.
5. **Тогунов И.А.** Маркетинг: философия моделирования.  
<http://www.marketing.spb.ru/read/sci/m3/index.htm>
6. **Тогунов И.А.** Роль и место классических методов управления на рынке медицинских услуг (регулирование отношений врача и пациента в либеральных системах здравоохранения) / Ж. Управление персоналом, № 5, -2003. с. 22-25.