



**УТВЕРЖДЕНО:**  
Ученым советом Института  
сервисных технологий  
Протокол №7 от 10.02.2022

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ  
ДИСЦИПЛИНЫ**

***ОП.02 МЕНЕДЖМЕНТ***

основной профессиональной образовательной программы среднего профессионального  
образования – программы подготовки специалистов среднего звена

по специальности: *38.02.07 Банковское дело*

Квалификация: *Специалист банковского дела*

*год начала подготовки: 2022*

**Разработчики:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>преподаватель</i>	<i>Мастерук М.В.</i>

**Методические указания согласованы и одобрены руководителем ШССЗ:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>преподаватель</i>	<i>Баранова А.А.</i>



## 1. Практические занятия

Практические занятия — метод обучения, обеспечивающий связь теории и практики, содействующий выработке у учащихся умений и навыков применения знаний, полученных на лекции и в ходе самостоятельной работы. Формы организации практических занятий: решение типовых задач, выполнение практических работ, тестирование и др.

### Тематика и содержание

#### **Тема 1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмента** Практические занятия:

Определение влияния факторов внешней среды на деятельность организации.

Менеджер: понятие, эволюция, необходимые качества, «решетка» менеджмента.

Тестирование с целью определения индивидуальных качеств менеджера

#### **Тема 1.2. История развития менеджмента** Практические занятия:

Проведение семинара на тему: Вклад представителей различных школ управления в развитие современного менеджмента.

#### **Тема 2.1. Функции управления** Практические занятия:

Функции управления и их характеристика

Разделение обязанностей и полномочий и принципы их передачи

Изучение на примере конкретного предприятия миссии, цели, задачи организации

#### **Тема 2.2. Принятие решений** Практические занятия

Управленческое решение, подходы к классификации

Методы принятия решений

Упражнения по рассмотрению вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях

Деловая игра «Кораблекрушение». Принятие решений различными методами

#### **Тема 2.3. Связующие процессы в менеджменте** Практические занятия

Общение и коммуникации. Эффективные коммуникации и условия эффективного общения

Информация и трансакты

Транзакционный анализ для эффективного общения

Использование приемов аттракции в заданных ситуациях при работе с подчиненными



Решение ситуационных задач

**Тема 2.4. Руководство: власть и партнерство**  
Практические занятия

Власть, источники власти, разновидности власти

Лидерство и власть

Определение стиля управления по «решетке менеджмента» в заданной ситуации

Решение ситуационных задач

**Тема 2.5. Социально- психологический аспект руководства**  
Практические занятия

Сущность, элементы, источники и причины конфликтов в организации

Виды конфликтов и управление конфликтной ситуацией

Решение заданной конфликтной ситуации

**Тема 2.6. Система методов управления в менеджменте**  
Практические занятия

Проведение деловой игры «Система контроля в организации»,

Проведение семинара «Антикризисный менеджмент и его роль в системе современного менеджмента».

## **2. Тематика и содержание самостоятельной работы**

Самостоятельная работа обучающихся подразумевает получение и закрепление программы по пройденным темам самостоятельно. При выполнении самостоятельной работы студентам следует воспользоваться основной и дополнительной литературой и осуществить поиск информации в сети интернет. Систематическая проработка конспектов занятий, учебной и специальной литературы (по вопросам к параграфам, главам учебных пособий, составленных преподавателем) позволит обучающимся закрепить полученную информацию. Самостоятельная работа может выполняться студентами в виде реферативных работ.

Контроль самостоятельной работы студентов осуществляется в течение всего семестра. Преподаватель самостоятельно определяет формы контроля самостоятельной работы студентов в зависимости от содержания разделов и тем, выносимых на самостоятельное изучение. Такими формами могут являться: тестирование, контрольные работы и др.

## **Тематика и содержание**

### **Тема 1.2. История развития менеджмента**

Подготовка презентаций «Школы управления», «Методы современного менеджмента», «Значение системного управления для организаций» глоссария



### Тема 2.1. Функции управления

Провести анализ и построить схему организационной структуры на примере «Кредитного учреждения»

Подобрать наиболее эффективные методы прогнозирования и планирования для кредитного учреждения, объяснить свой выбор

### Тема 2.2. Принятие решений

Подготовить доклады на тему «Роль управленческого решения в деятельности организации». Построить алгоритм принятия управленческого решения в кредитных организациях, Дать оценку технологии принятия управленческого решения на примере кредитной организации.

### Тема 2.3. Связующие процессы в менеджменте

Подготовка докладов на темы «Виды коммуникативных процессов в организации», «НЛП и его роль в жизнедеятельности человека», «Сущность и задачи делового и управленческого общения в организации», Провести анализ ситуационных задач. Написание глоссария

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**АВТОРИТАРИЗМ** - управленческий режим, власть, которая сконцентрирована в руках одного человека или в одном органе. Признаки авторитаризма: централизация власти; беспартийный командный метод руководства; безусловное повиновение руководителю. Это проявляется в принуждении к исполнению воли руководства.

**АВТОРИТЕТ** - общепризнанное значение, влияние, которым пользуется какое-либо лицо, организация в силу определенных качеств и заслуг. А. менеджера является непременным условием эффективного управления. А. завоевывается честным, инициативным и ответственным отношением к своим обязанностям, требовательным и внимательным отношением к каждому члену коллектива, высокой профессиональной компетентностью.

**АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО** — это общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций. Участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

**БАНКРОТСТВО** - установленная в судебном порядке финансовая несостоятельность предприятия, т. е. его неспособность удовлетворить в установленные сроки предъявленные к нему со стороны кредиторов требования и выполнить обязательства перед бюджетом.

**ВЛАСТЬ** - это способность, право и возможность распоряжаться кем-либо, чем-либо, оказывать влияние на поведение других людей. Власть может относиться к индивиду,



группе и организации в целом. Выделяют следующие виды власти: власть, основанная на принуждении, на вознаграждении, законная (традиционная), экспертная и власть примера.

**ВЛИЯНИЕ** - способность изменять поведение окружающих людей или ход процессов. Имеются две формы В., которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству,— убеждение и участие. Убеждение — это эффективная передача своей точки зрения. Участие — это привлечение работников к управлению.

**ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ** — включает компоненты макросреды и микросреды организации, оказывающие соответственно косвенное и прямое влияние на организацию, определяя ее устойчивость, эффективность и конкурентоспособность.

**ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ** — то, чем организация располагает, ее рыночный потенциал, который позволяет ей функционировать (портфель заказов, организационная структура, финансы, производство, научно-исследовательские и проектно-конструкторские подразделения). Менеджмент организации воздействует на В.С., изменяя структуру, маркетинговую и ценовую политику и другое, для достижения своих целей.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ** — определенный тип взаимодействия между двумя субъектами, один из которых (орган государственного управления или местного самоуправления, уполномоченная им организация) находится в позиции субъекта регулирования, а второй (экономика государства, хозяйствующий субъект или объединение таковых, определенный процесс) — в позиции объекта регулирования. Оно должно осуществляться специфическими, преимущественно экономическими, методами, исключать вмешательство в хозяйственную деятельность организаций.

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ** - это передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Одновременно с задачей (деятельностью) для ее выполнения должна также делегироваться необходимая компетенция в специальной сфере (функциональная) и полномочия. При этом начальник сохраняет за собой ответственность за руководство, которая не может быть делегирована.

**ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ (ЗАСЕДАНИЯ)** — это форма совместного обсуждения производственных, коммерческих, управленческих и иных вопросов, обмена информацией, анализа ситуации, а также способ выработки и принятия управленческих решений. Они играют весьма важную роль в управленческой деятельности, отличаются значительным разнообразием по целям и формам.

**ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ** — построенная по иерархическому принципу (ранжированная по уровням) совокупность целей системы, плана, программы, в которой выделены: главная цель («вершина дерева»), подчиненные ей подцели первого, второго и т. д. уровней («ветви дерева»).

**ЕДИНОНАЧАЛИЕ** — форма организации управления, при которой во главе органа управления (его структурного подразделения) учреждения или организации стоит одно лицо, правомочное принимать в пределах своей компетенции юридически обязательные решения. Е. создает возможность более оперативного принятия решений, повышает



персональную ответственность за общее состояние дел в данном органе, организации, учреждении.

**ИЕРАРХИЯ УПРАВЛЕНИЯ** — один из главных принципов управления сложными, разнообразными и взаимосвязанными процессами. Она характеризуется уровнями управления, число которых тем больше, чем крупнее система. Система управления каждого уровня является объектом управления для более высокого уровня. В общем случае И.У. предполагает определенную автономию управления на каждом уровне. Иерархия отражает со- подчиненность подсистем управления в сложной системе управления.

**ИМИДЖ** - 1. Образ делового человека, устойчивое представление об отличительных характеристиках его, складывающиеся у окружающих, репутация его. 2. Образ фирмы, товара, услуги, обеспечивающий положение их на рынке и верность потребителя фирменной марке.

**ИНТРАПРЕНЕРСТВО** — это предпринимательство, осуществляемое внутри существующей организации (внутреннее предпринимательство). Состоит в том, что в организации создаются условия для выдвижения новаторских предпринимательских идей, выделяются ресурсы на их реализацию, оказывается помощь в реализации этих идей на практике. Цель интрапренерства — повышение эффективности деятельности организации.

**КОЛЛЕКТИВ НЕФОРМАЛЬНЫЙ** — это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Эти цели являются причиной существования неформальных организаций. Причем в крупной организации существует не одна, а несколько неформальных организаций.

**КОЛЛЕКТИВ ТРУДОВОЙ** — объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Они взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других лиц и одновременно находится под их влиянием. Трудовые коллективы создает руководство, когда осуществляет разделение труда для организации производственного, торгового или иного процесса. Это объединение обладает организационным единством и связано общими целями. Управление должно основываться на единой воле, что обеспечивается наличием руководителя, избранного или назначенного собственником имущества.

**КОМПАНИЯ** (англ. company от фр. compagnie) — объединение юридических и физических лиц, предпринимателей для проведения экономической (производственной, торговой) деятельности. Под К. понимают объединения товарищества, хозяйственные общества, фирмы, корпорации, имеющие разные организационно-правовые формы. К. имеет статус юридического лица, может действовать на принципах партнерства, корпорации и других.

**КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ** — соединение участников определенного коммуникационного процесса с помощью соответствующих информационных потоков.

**КОНКУРЕНЦИЯ** - это состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них



односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем рынке товаров и услуг. Она является эффективным координатором экономической деятельности. Она оказывает положительное влияние практически на все стороны деятельности организации.

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ** — способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, ее преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли либо к фирмам, выпускающим аналогичные товары (услуги).

**КОНТРОЛЬ** - функция менеджмента по обеспечению выполнения программ, планов, заданий, управленческих решений. Он включает наблюдение за течением процессов в объекте управления, сравнение контролируемого параметра с заданной программой, выявление отклонений от программы их причины и характера. Объектом К. являются процессы, происходящие в управляемом объекте. Существует две основные формы К.— промежуточный и окончательный.

**КОНФЛИКТ** - это противоречие между двумя и более сторонами, т. е. конкретными лицами или группами, когда каждая сторона делает так, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Определяют следующие типы конфликтов: внутриличностный, межличностный, межгрупповой, между группой и личностью.

**КООРДИНАЦИЯ** - одна из функций управления, реализация которой состоит в согласовании внутреннего состояния фирмы с условиями внешней среды, в обеспечении согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними, взаимодействия между подсистемами, в обеспечении единства и согласования всех функций управления.

**ЛИДЕРСТВО** - специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

**ЛИДЕР** - это член коллектива, инициатор и организатор его действий, который психологически признан окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей. При этом лидер обладает четким видением будущего и путей движения к нему. Он не командует, а ведет за собой остальных, а те выступают по отношению к нему не подчиненными, а последователями.

**МЕНЕДЖЕР** - человек, занимающий управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях. Менеджеры занимают различные позиции в организации (директор, руководитель группы, организатор определенного вида работ, начальник, заведующий и т. д.), решают далеко не одинаковые задачи, выполняют разные функции.

**МЕНЕДЖМЕНТ** (англ. management — **управление**, заведование, организация) — 1. Практическая деятельность по управлению производством или коммерцией, преследующая цели повышения эффективности работы и увеличения прибыли. 2. Теория управления, совокупность принципов, методов, средств и форм управления. 3. В



современной отечественной практике также руководящий состав предприятия, акционерного общества.

**МЕНЕДЖМЕНТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ** — комплексная система обеспечения конкурентоспособности выпускаемого товара на конкретном рынке. Она включает вопросы построения производственных и организационных структур, выбора организационно-правовой формы управления производством, сбыта и фирменного обслуживания товара в соответствии с предыдущими стадиями жизненного цикла.

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ** — это способы воздействия управляющей подсистемы — субъекта управления на управляемую подсистему — объект управления для достижения поставленных целей. Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе объективных закономерностей, присущих общественному производству, с учетом специфики отношений, складывающихся в процессе совместного труда. По этому признаку выделяют административные, экономические и социально- психологические методы.

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫЕ** — это система воздействия на организационные отношения для достижения конкретных целей. Выполнение одной и той же работы возможно в различных организационных условиях, при различных типах ее организации: жесткого регламентирования, гибкого реагирования, постановки общих задач, установления допустимых границ деятельности и др. В выявлении наиболее действенного для определенных условий типа организационного воздействия на коллектив, обеспечивающего эффективное и качественное выполнение работ, находят свое проявление организационные методы.

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ** — методы, направленные на управление социально- психологическими процессами в коллективе (работнике) по достижению поставленной цели при условии сохранения здоровья работников и хорошего морально-психологического климата в коллективе, соблюдения законодательства и требований нормативных актов. Управление социально-психологическими процессами включает: **анализ** норм и нормативов социальнопсихологических процессов, выявление узких мест и недостатков, **планирование** улучшения норм и нормативов социально- психологических процессов, организация выполнения этих планов, учет и контроль выполнения норм и нормативов, регулирование социально-психологических процессов.

**МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ** — методы экономического регулирования отношений между субъектом и объектом управления при помощи налоговой системы страны и региона, кредитно-финансового механизма, таможенной системы, экономических нормативов функционирования фирмы, системы мотивации за качественный труд, применения методов оптимизации целей менеджмента.

**МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ** — это сформулированное утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от подобных. Миссия конкретной организации отражает цели и интересы различных групп людей, связанных с ее деятельностью, прежде всего собственников, сотрудников, потребителей.





**МОНОПОЛИЯ (МОНОПОЛИСТ)** — хозяйствующий субъект (объединение субъектов), занимающий на том или ином рынке товаров (услуг) доминирующее, господствующее положение и назначающий или диктующий рыночную цену своим конкурентам.

**МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ** — устойчивое психическое состояние социальной группы, отражающее ценностные ориентации и характер межличностных отношений. Он непосредственно воздействует на настроение работников, степень их удовлетворенности трудом и через это влияет в конечном счете на текучесть кадров, производительность труда. Важнейшие признаки благоприятного климата: доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение мнения; отсутствие давления на подчиненных; достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел; удовлетворенность принадлежностью к коллективу и т. д.

**МОТИВАЦИЯ** - функция менеджмента, предполагающая использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. Поведение каждого человека определяется мотивами, т. е. внутренними силами, побуждающими человека к осуществлению определенных действий. Мотивы проявляются в виде реакции человека на факторы его внутреннего состояния или воздействия окружающей среды, определяются потребностями человека, осознанием степени и возможностей их удовлетворения.

**НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА** — это организация труда административно-управленческих работников, которая основывается на использовании достижений науки и передового опыта, прогрессивных форм хозяйствования, применении технических средств и позволяет наилучшим образом устанавливать взаимодействие служащих между собой и рабочими, а также с используемыми техническими средствами в процессе осуществления функций управления и инженерно-технического и экономического обеспечения производства (коммерции). Основной целью ее является повышение производительности труда при сохранении здоровья работающих.

**ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ** — это орган, воспринимающий управляющие воздействия со стороны субъекта управления. Он получает импульсы (команды управления) и действует в соответствии с ними. В качестве О.У. выступает работник, трудовой коллектив, товары, ресурсы, документы и т. д.

**ОРГАНИЗАТОРСКИЕ СПОСОБНОСТИ** — это индивидуально-психологические особенности личности, позволяющие человеку овладеть методами организационной деятельности и успешно их реализовать.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА** — это принимаемые большей частью организации философия, ценностные ориентации, нормы поведения, правила и климат в организации, лежащие в основе отношений внутри организации и за ее пределами.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (ПРЕДПРИЯТИЕМ)** — логическое соотношение функциональных областей и уровней управления, используемое для достижения целей организации. Оргструктура определяет состав и систему подчинения в общей иерархии управления организацией.



**ОРГАНИЗАЦИЯ** - 1. Систематизированное, сознательное объединение людей, преследующих достижение определенных целей. 2. Функция управления, задачей которой является формирование структуры организации и обеспечение ее всем необходимым для нормального функционирования.

**ОРГАНИЗАЦИЯ МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ** — характеризуется: негибкой структурой, стандартизированными устойчивыми задачами, сопротивлением изменениям, иерархической системой контроля, командным типом коммуникаций.

**ОРГАНИЗАЦИЯ ОРГАНИЧЕСКАЯ (АДАПТИВНАЯ)** — организация, характеризующаяся гибкой структурой, быстро приспосабливаемая к изменяющимся целям, задачам, функциям и переменам во внешней среде, к условиям деятельности.

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПАРТИЦИПАТИВНАЯ** — организация, предоставляющая всем ее членам возможность участия в управлении, тем самым адекватно мотивирующая их деятельность.

**ОРГАНИЗАЦИЯ СЕТЕВАЯ** — это, как правило, крупная, интегрированная по вертикали компания, внутри которой координация деятельности подразделений осуществляется через рыночные механизмы, а не по командам менеджеров. Ее характеризуют широкие сетевые связи, незначительное разделение труда, гибкие рабочие процессы и т. д.

**ПЕРСОНАЛ** - все работники, выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

**ПЛАНИРОВАНИЕ** - одна из функций управления, заключающаяся в анализе ситуаций и факторов внешней среды, прогнозировании, оптимизации, оценке альтернативных вариантов достижения целей, разработке планов, определяющих будущее состояние системы, путей, способов и средств его достижения. Планирование на уровне компаний реализуется в форме стратегических и бизнес-планов. В планировании используются как экономико-математические, балансовые методы, так и экспертные оценки.

**ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ** — основные правила, вытекающие из объективных экономических законов, которыми должны руководствоваться субъекты управления в процессе управления конкретными объектами. Они являются одной из форм сознательного использования объективных законов в практике управления, отражают теоретический идеал управления.

**ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ** — совокупность непрерывных взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей.

**ПРОФЕССИОГРАММА** - это документ, в котором отражены (описаны) особенности специальности, профессии (психологические, производственно-технические, медико-гигиенические и т. п.). В ней приводятся наиболее сложные функции данной профессии, которые создают определенную сложность в ее освоении. Указываются затруднения, связанные с определенными психофизиологическими качествами человека.



**ПРОФЕССИОНАЛИЗМ МЕНЕДЖЕРА** — овладение менеджером специальными знаниями и навыками в области организации производства (коммерции) и управления, способность его работать с людьми в различных сферах.

**РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА** — это его обособление, установление каждому работнику, их группам и подразделениям обязанностей, функций, сферы действия. В менеджменте выделяют горизонтальное и вертикальное разделение труда. Горизонтальное разделение — это разделение труда по видам работ, по функциям. Оно проявляется в выделении специалистов, создании функциональных служб и подразделений в организации. Вертикальное разделение управленческого труда — это разделение, основанное на выделении уровней управления в организации. В основе его лежит координация деятельности работников или подразделений.

**РАБОТОСПОСОБНОСТЬ** - это состояние физиологических и психологических функций индивида, характеризующее его способность выполнять определенную деятельность с заданной эффективностью, требуемым качеством и в течение требуемого времени. Работоспособность менеджера находится в зависимости от целого ряда объективных и субъективных факторов и подвержена определенным колебаниям.

**РАВНОВЕСНОСТЬ** - состояние социально-экономической системы, при котором образующийся в ней излишек или недостаток товаров, услуг, капиталов или денег стремится к нулю, а совокупный спрос равен совокупному предложению, действительные и ожидаемые субъектом экономические величины совпадают.

**САМОМЕНЕДЖМЕНТ** - 1. Саморазвитие менеджера как личности и организация его личной деятельности, представляющая собой целенаправленное и последовательное использование испытанных методов работы в повседневной практике в специфических условиях преобладания самоорганизации. 2. Работа менеджера в условиях преобладания самоорганизации, проявляющаяся преимущественно на нижнем организационном уровне.

**САМООРГАНИЗАЦИЯ** - это процесс целенаправленного, с учетом спонтанности, совершенствования (упорядочения) существующей структуры организации за счет действия ее составляющих путем временного или постоянного перевода ее архитектоники в другое неравновесное стационарное состояние с априори неизвестной динамикой энтропии. Основными условиями возникновения самоорганизации являются открытость и неравновесность организации.

**САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ** — это способность ее быстро (в идеале — автоматически) фиксировать любые отклонения от нормы (по стоимости, срокам, качеству и т. д.) и немедленно вырабатывать и принимать контрмеры, возвращающие систему (организацию) в прежнее нормальное состояние, а также сохранять систему как организованное целое.

**САМОУПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ** — это реальная возможность и потребность субъектов управления организацией самостоятельно принимать и реализовать любые решения в рамках существующего законодательства для достижения стоящих перед организацией целей. В основе самоуправления организациями лежат их экономические и иные интересы.



**СВЯЗЬ** - важный для целей управления, взаимодействия канал обмена между субъектами веществом, энергией, информацией. Связи могут быть прямыми, обратными, вертикальными, горизонтальными и т. д.

**СИНЕРГИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ** — состоит в том, что потенциал и возможности организации как единого целого превышают сумму потенциалов и возможностей ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимной поддержкой и дополнением. Показывает на реальный выигрыш от объединения в организацию для ее членов, который перекрывает потери, связанные с ограничением их самостоятельности.

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ** — это система, представляющая собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, благодаря которым осуществляется процесс управления, возникают новые целостные свойства. Современная С. У. должна обладать высокой гибкостью, оперативно реагировать на изменения факторов внешней и внутренней среды организации, обеспечивать высокую эффективность управления и функционирования ее.

**СОЦИОГРАММА** - способ графического изображения данных социометрического исследования коллектива. Знание С. группы обязательно для управления ею, так как руководитель должен использовать для решения групповых задач авторитет трех первых групп и оказывать воспитательное воздействие на последние группы с целью повышения психологического статуса этих сотрудников и повышения уровня ее развития.

**СОЦИОМАТРИЦА** - это таблица, содержащая данные опроса членов коллектива по какому-либо вопросу, касающемуся других членов данного коллектива.

**СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ** — это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач, используемых руководителем, манера его поведения по отношению к подчиненным. С.У. оказывает существенное влияние на эффективность деятельности коллектива и предприятия (организации) в целом. Конкретный стиль управления в реальных условиях определяют факторы объективного и субъективного характера.

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ** — это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает возможность организации выживать и достигать своих целей в перспективе. С.У. можно рассматривать как динамическую систему, совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, реализация стратегии, оценка и контроль выполнения.

**СТРЕСС** (от англ. stress — давление, напряжение) — термин, используемый для обозначения обширного круга состояний напряженности человеческой психики, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия.

**СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ** — звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления. В качестве субъекта управления можно



рассматривать совокупность отделов и служб фирмы или отдельное подразделение, индивидуума и др. Выделение С. У. ограничено масштабами управляемой социально-экономической системы и тех связей в ней, которые характеризуют систему управления.

**УБЕЖДЕНИЕ** - это эффективная передача своей точки зрения. Оно основано на силе примера и власти эксперта. При этом исполнитель полностью осознает, что делает и почему. Руководитель как бы «продает» исполнителю то, что нужно сделать.

**УПРАВЛЕНИЕ (В ОБЩЕМ ВИДЕ)** — это определенный тип взаимодействия двух объектов, один из которых при этом находится в позиции субъекта управления, а другой — в позиции объекта управления.

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** - целенаправленное воздействие на человеческую составляющую, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ** — совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы (объекта управления), используемых для оценки ситуации и разработки управленческих решений. У.И. обладает определенными свойствами: накопление, движение, сохранение при использовании, стоимость, измерение, коммуникативность, разнообразие форм. Эти свойства играют важную роль в понимании характеристик информационного обеспечения управления. К таким характеристикам относятся: полнота и ценность информации, достоверность, форма представления, объем, своевременность, структура информации. Эти характеристики в своей совокупности отражают информационный потенциал управления.

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ТРУД** — это вид трудовой деятельности, операции и работы по выполнению административно- управленческими работниками функций в организации. Он является неотъемлемой частью совокупного общественного труда. Выделяют следующие виды управленческого труда: эвристический, административный, операторный.

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ** — 1. Акт деятельности менеджера или управляющей подсистемы, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование или развитие системы. 2. Заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой деятельности, целенаправленных совместных действий. Р.У. разделяет процесс управления как бы на две стадии — диагностика проблемы и выбор варианта ее решения и практическая деятельность по реализации решения. Поэтому в решении соединяются операции аналитической и практической деятельности. Р.У. существует только тогда, когда есть разрешение проблемы, устранение противоречия, мешающего нормальному функционированию или развитию системы.

Основными характеристиками Р.У. являются адресность, своевременность, мотивационный потенциал, соответствие цели управления, организующая сила, определенность, конкретность, контролируемость.

**УПРАВЛЯЕМОСТЬ** - 1. Ответная реакция, чувствительность управляемой подсистемы (объекта управления) на воздействия управляющей подсистемы (субъекта управления). 2.



Количество (максимальное) конкретных объектов управления, которым может эффективно управлять субъект управления.

**УСЛОВИЯ ТРУДА** — совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека в процессе труда. Они определяются: особенностями техники и технологии; тяжестью и напряженностью труда; воздействием внешней среды на организм человека, его трудоспособностью; режимом труда и отдыха; психологическим климатом в производственном коллективе.

**УЧАСТИЕ РАБОТНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ** — это эффективная форма привлечения членов трудового коллектива к управлению организацией или ее подразделением в разной форме — от внесения предложений по улучшению деятельности организации (подразделения) до участия в подготовке и принятии решений.

**ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ** — это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные виды управленческой деятельности. Выделяют общие и частные функции управления.

**ЦЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ** — желаемое, возможное и необходимое состояние социально-экономической системы, которое должно быть достигнуто. Определение Ц. У.— начальный этап процесса управления. Ц.У. является направляющим фактором деятельности руководителя. Ц.У. должна соответствовать требованиям объективных законов и определяться с учетом реальных возможностей развития системы.

**ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ** — сосредоточение в одном центре, создание иерархической структуры управления, в которой преобладают вертикальные связи, при этом верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а решения обязательны для нижних уровней.

**ЭТИКА** - это образ действий, поведение человека в соответствии с понятиями о добре и зле, о нравственности и морали, о назначении человека в обществе и смысле жизни и деятельности. Она отражает нормы поведения людей в обществе, в семье, в производственной сфере, включая систему идеалов, на которые опирается менеджер, любой деловой человек, чтобы достичь поставленной цели.

**ЭТИКЕТ ДЕЛОВОЙ** — это сложившиеся в определенной социальной среде правила поведения, а также следование им. Это также одна из форм регуляции человеческого поведения. Правила этикета носят сугубо формальный характер и не ставят человека перед проблемой свободного выбора.

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА** — сложная, многогранная социально-экономическая категория, результативность управленческой деятельности, степень оптимальности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Функциональная роль эффективности менеджмента — отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНАЯ** — социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных



возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА ЭКОНОМИЧЕСКАЯ** — экономическая сущность управленческих отношений. Это, по существу, система взаимоотношений и взаимодействий результатов системы управления и затрат на управленческую деятельность или объема использованных при этом ресурсов, отражающихся в значениях переменных (показателей).

### **3. Информационное обеспечение обучения.**

#### **Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной и основной литературы.**

Основные источники:

1. Менеджмент: Учебное пособие/Кнышова Е. Н. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2020 Режим доступа

<http://znanium.com/catalog/document?id=355736>

2. Менеджмент : учеб. пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017 Режим доступа

<http://znanium.com/catalog/product/563352>

Дополнительные источники:

3. Менеджмент: Учебник для ср. спец. учеб. заведений / Виханский О. С., Наумов А. И. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2017

Режим доступа <http://znanium.com/catalog/product/895219>

4. Менеджмент : учебное пособие / В.Д. Грибов. — Москва : КноРус, 2017. Режим доступа <https://www.book.ru/book/925916>

#### **Электронные ресурсы:**

[cfin.ru](http://cfin.ru) - сайт "Корпоративный менеджмент". Новости, публикации, Библиотека управления

[ecsocman.edu.ru](http://ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика, Социология, Менеджмент"

[aur.ru](http://aur.ru) - Административно-управленческий портал "Менеджмент и маркетинг в бизнесе". Книги, статьи, документы и пр.

<http://infomanagement.ru/>- Лекции, статьи, литература

<http://www.management.aaanet.ru/>

<http://teormenedgment.ru/>

<http://znanium.com/>



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ТУРИЗМА И СЕРВИСА»

СМК  
РГУТИС

*Лист 16*