

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС

(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))

кафедра государственного управления и менеджмента

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры государственного
управления и менеджмента

Протокол от «31» августа 2020 г. №1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1. О.16. ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

ОСНОВЫ ТУ

(краткое наименование дисциплины (модуля) (при наличии))

38.03.03 «Управление персоналом»

(код, наименование направления подготовки (специальности))

профиль «Стратегическое и операционное управление персоналом»

(направленность(и) (профиль (и)/специализация(и))

бакалавр

(квалификация)

очная

(форма(ы) обучения)

Год набора - 2021

Волгоград, 2020 г.

Автор–составитель:

Старший преподаватель кафедры государственного управления и менеджмента
Железникова К.В.

(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента,
д.и.н., профессор, Тюменцев И.О.

(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы	5
3. Содержание и структура дисциплины (модуля)	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	19
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	21
6.1. Основная литература	21
6.2. Дополнительная литература	21
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	21
6.4. Нормативные правовые документы	22
6.5. Интернет-ресурсы	22
6.6. Иные источники	22
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	23

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина **Б1.Б.16 Основы теории управления** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-1	Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	ОПК-1.1.1.4	Способность к самостоятельной деятельности в области управления персоналом на основе изученных теорий управления
ОПК-3	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ОПК-3.1.1	Готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владение навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	ОПК-1.1.1.4 Способность к самостоятельной деятельности в области управления персоналом на основе изученных теорий управления	Осуществляет поиск, анализ и грамотно использует нужную управленческую информацию; может использовать технологии управления и управления персоналом организации; методы анализа социально-экономических процессов и явлений; методы оценки эффективности деятельности подразделений по управлению персоналом

		предприятия.
	ОПК-3.1.1 Готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владение навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других	Осуществляет поиск, анализ и грамотное использование нужной управленческой информации; владеет технологиями постановки целей и распределения задач на основе имеющейся информации о текущем состоянии дел в организации, формирует команды исходя из ролей, функций и целей деятельности, способен контролировать результаты деятельности и оценивать эффективность деятельности командной работы

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.Б.16 «Основы теории управления» входит в Блок 1. Обязательная часть учебного плана и осваивается по очной форме обучения на 1 курсе в 1 семестре, общая трудоемкость 144 часа (4 ЗЕТ).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области обществознания, экономики, психологии, философии, социологии, политологии, юриспруденции.

Знания, полученные студентами в ходе изучения дисциплины Б1.Б.16 «Основы теории управления» могут быть полезны при изучении таких дисциплин как Б1.Б.06 «Управление проектами», Б1.Б.23 «Технологии личной эффективности управленца», Б1.Б.29 «Управление человеческими ресурсами».

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем 50 часа из них 16 часов лекционных занятий, 32 часа практических занятий и 40 часов выделено на самостоятельную работу обучающихся.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Работа обучающихся по видам учебных занятий			
			Л/ЭО, ДОТ	ПЗ/ЭО, ДОТ	СР	
Очная форма обучения						
1	Сущность и содержание теории управления	12	2	2	4	О
2	Эволюция управленческой мысли. Новая управленческая парадигма	12	2	4	4	О
3	Системный подход в исследовании проблем управления	12	2	4	4	О
4	Внутренняя	12	2	4	4	О

	и внешняя среда системы управления					
5	Функции управления	24	2	6	10	О
6	Организационные структуры управления	12	2	4	6	О
7	Коммуникации в процессе управления.	12	2	4	4	О
8	Руководитель в системе управления	12	2	4	4	О,Т, Реф
	Консультация	2				
	Промежуточная аттестация					Экзамен
	Всего:	144	16	32	40	

Самостоятельная работа (СР) по изучению дисциплины осуществляется с применением ДОТ. Доступ к ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ganepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю/учетной записи предоставляется обучающемуся деканатом.

Необходимые формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), реферат (Реф).

Содержание дисциплины (модуля)

Тема 1. Сущность и содержание теории управления. (Лекция, семинар).
Содержание науки управления. Цели и задачи управления. Основные категории теории управления. Объект и субъект управления. Система управления. Виды управления. Принципы управления. Природа и состав целей управления. Современные проблемы управления.

Тема 2. Эволюция управленческой мысли. Новая управленческая парадигма. (Лекция, семинар). Древняя и современная организации и их сравнение. Эволюция управления в науку управления. Школы управленческой мысли. Научное управление. Классическая или административная школа управления. Школа поведенческих отношений. Наука управления или количественный подход. Новая управленческая парадигма. Теоретические основы управления и его современное состояние. Проблемы управления в условиях перехода к рыночным отношениям.

Тема 3. Системный подход в исследовании проблем управления. (Лекция, семинар). Системный подход как общенаучная методология. Общие свойства систем. Особенности социально-экономических систем. Значение системного подхода для развития современной управленческой мысли. Понятие системы управления. Принципы и факторы построения систем управления. Типология систем управления. Система управления предприятием.

Тема 4. Внутренняя и внешняя среда системы управления. (Лекция, семинар). Внутренние переменные: структура, цели, задачи, технология, люди. Взаимосвязь элементов системы управления. Значение и определение внешней среды. Характеристики внешней среды. Сложность внешней среды. Подвижность среды. Неопределенность внешней среды. Взаимосвязь факторов внешней среды. Среда прямого воздействия. Среда косвенного воздействия. Методы анализа внешней и внутренней среды.

Тема 5. Функции управления. (Лекции, семинар.) Понятие и значение функций управления. Взаимосвязь функций управления. Целеполагание в процессе управления. Виды целей. Дерево целей. Планирование как функция управления. Процесс стратегического планирования. Планирование реализации стратегии. Тактика.

Организация, как функция управления. Организационное проектирование. Эволюция организационных структур. Мотивация как функция управления. Мотивация и стимулирование. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Контроль, как функция управления. Типы контроля. Процесс контроля. Система эффективного контроля.

Тема 6. Организационные структуры управления. (Лекция, семинар). Понятие структуры управления. Уровни управления. Общие и специализированные функции управления. Звено управления. Элементы структуры. Линейные и функциональные связи. Полномочия и ответственность. Делегирование полномочий. Норма управляемости. Функциональная организация труда работников управления. Виды организационных структур управления.

Тема 7. Коммуникации в процессе управления. (Лекция, семинар). Сущность и виды коммуникаций. Классификационная схема организационных коммуникаций. Внешние коммуникации. Внутренние коммуникации. Вертикальные, горизонтальные коммуникации, коммуникации между руководителем и подчиненным, неформальные коммуникации. Процесс коммуникации. Основные этапы коммуникационного процесса. Проблемы в межличностных контактах. Характеристики коммуникационных сетей. Понятие обратной связи в управлении.

Тема 8. Руководитель в системе управления. (Лекция, семинар). Понятия власти, руководства, лидерства в управлении. Виды власти в организации. Виды лидерства. Модели лидерства и руководства. Функции и обязанности руководителя. Качества руководителя. Имидж руководителя. Внешний облик, манеры. Культура речи. Руководитель и лидер. Обязанности подчиненных. Стиль управления и его основы. Одномерные и многомерные стили управления.

2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.16 «Основы теории управления» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Сущность и содержание теории управления	Опрос
Эволюция управленческой мысли. Новая управленческая парадигма	Опрос
Системный подход в исследовании проблем управления	Опрос
Внутренняя и внешняя среда системы управления	Опрос
Функции управления	Опрос
Организационные структуры управления	Опрос
Коммуникации в	Опрос

процессе управления.	
Руководитель в системе управления	Опрос, тестирование, защита реферата

4.1.2. Экзамен (зачет) проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и заданиям.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

Тема 1. Сущность и содержание теории управления.

1. Наука и теория. Сущность и взаимосвязь понятий. Управление как наука. Управление как практическая деятельность и как искусство.
2. Понятия «управление», «менеджмент», «руководство», «администрирование», «регулирование», их содержание и взаимосвязь.

Тема 2. Эволюция управленческой мысли. Новая управленческая парадигма

1. Классификация школ управления.
2. Теоретические основы управления и его современное состояние.
3. Основные подходы в теории управления.

Тема 3. Системный подход в исследовании проблем управления

1. Общие свойства систем.
2. Система управления. Элементы. Взаимосвязи.
3. Кибернетический и синергетический подход к изучению систем.
4. Наблюдение за процессом производства: методы сбора данных, методы анализа данных.
5. Возможность привлечения знаний и методик, сформулированных в других науках: биологии, социологии, экономике, системном анализе.

Тема 4. Внутренняя и внешняя среда системы управления

1. Сущность и содержание внутренней среды системы управления.
2. Понятие внешней среды системы управления. Среда прямого и косвенного воздействия, элементы.
3. PEST – анализ и его разновидности.
4. SWOT — анализ, технология его проведения при разработки стратегии управления.

Тема 5. Функции управления.

1. Понятие и значение функций управления.
2. Планирование как функция управления.
3. Организация, как функция управления.
4. Мотивация как функция управления.
5. Контроль, как функция управления.

Тема 6. Организационные структуры управления.

1. Полномочия и факторы их распределения.
2. Делегирование полномочий.
3. Правила и ограничения процесса делегирования.
4. Линейные и штабные полномочия.
5. Функции штабного аппарата.

6. Виды полномочий штабного аппарата.
7. Средства обеспечения эффективного делегирования.
8. Регулирование степени централизации управления.

Тема 7. Коммуникации в процессе управления.

1. Сущность и виды коммуникаций в управлении
2. Процесс коммуникации.
3. Основные этапы коммуникационного процесса.
4. Обратная связь в управлении, особенности ее налаживания и функционирования.

Тема 8. Руководитель в системе управления.

1. Понятия власти, руководства, лидерства в управлении.
2. Виды власти и лидерства в организации.
3. Функции и обязанности руководителя.
4. Обязанности подчиненных.
5. Стил ь управления и его основы.

Примерный вариант итогового теста по дисциплине:

1. Школа человеческих отношений исходит из следующего постулата «Залог успеха организации ... »
 - А) работа менеджера;
 - Б) организация труда рабочего;
 - В) отношения между руководителем и рабочими;
 - Г) все вышеперечисленное.

2. Человек, занимающий руководящую должность в аппарате управления – это ...
 - А) должностное лицо;
 - Б) реципиент;
 - В) лидер.

3. Цели организации должны быть ...
 - А) как можно более общими, тогда проще отчитаться в их выполнении;
 - Б) как можно более близкими, тогда проще осуществлять контроль;
 - В) конкретными, измеримыми и перекрестно поддерживающимися;
 - Г) главное, чтобы они не противоречили друг другу.

4. Теория «Х» и «У» объясняет ...
 - А) возможности руководителя по активной мотивации подчиненных;
 - Б) как правильно воздействовать на подчиненных для достижения целей организации;
 - В) возможные стили руководства;
 - Г) чем авторитарный лидер отличается от лидера либерального.

5. Суть концепции школы науки управления (новой школы) состоит в том, что ...
 - А) управление – это непрерывный процесс воздействия субъекта на объект управления;
 - Б) отдельная управленческая задача может быть формализована в виде математической модели;
 - В) признается важность правильной организации труда на каждом рабочем месте;
 - Г) условия работы оказывают активное влияние на результат.

6. С позиций менеджмента цель существования организации заключается в ...
- А) получении прибыли;
 - Б) удовлетворении определенных общественных потребностей;
 - В) снижении издержек;
 - Г) производстве новых товаров.
7. Ситуационный подход позволил ...
- А) исключить научный поиск лучших вариантов решений, как своеобразного лекарства от всех болезней;
 - Б) признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа;
 - В) автоматизировать часть процессов управления;
 - Г) широко использовать математические методы в управлении.
8. Системный подход позволил ...
- А) исключить научный поиск лучших вариантов решений, как своеобразного лекарства от всех болезней;
 - Б) признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа;
 - В) автоматизировать часть процессов управления;
 - Г) широко использовать математические методы в управлении.
9. Представление об объекте рассмотрения при ситуационном подходе
- А) все меняется: среда, организация, задачи управления;
 - Б) меняется внешняя среда, поэтому должна меняться организация;
 - В) изменений нет: управление есть процесс, осуществляемый в любой организации по общей схеме;
 - Г) любая управленческая задача может быть формализована и представлена в виде модели, она и помогает управлять правильно.
10. Правильное утверждение
- А) количество оперативных решений всегда превышает количество решений тактических и стратегических;
 - Б) количество оперативных решений превышает количество тактических и стратегических решений только на технологическом уровне организации;
 - В) затраты времени на принятие оперативных решений всегда превышают затраты времени на принятие тактических и стратегических решений;
 - Г) оперативные решения составляют основу работы функциональных менеджеров.
11. Отцом современного рационального менеджмента принято считать ...
- А) Ф. Тейлора;
 - Б) А. Файоля;
 - В) П. Друкера;
 - Г) Г. Форда;
 - Д) Э. Мэйо.
12. Основная задача тактического планирования
- А) обеспечить выживание организации в меняющейся внешней среде;
 - Б) поставить конкретные цели перед исполнителями;
 - В) обеспечить бесперебойную работу всех звеньев организации;
 - Г) согласовать действия специализированных звеньев организации.
13. Основная задача оперативного планирования состоит в том, чтобы ...

- А) мобилизовать внутренние ресурсы организации;
- Б) не допустить простоев оборудования;
- В) обеспечить наиболее экономичное выполнение заказов;
- Г) не допустить срывов в выполнении плановых заданий.

14. Объектом изучения в теории управления является

- А) организация рабочего места;
- Б) управленческие отношения, такие социальные отношения, которые складываются между организациями, учреждениями и отдельными индивидами в процессе управленческой деятельности;
- В) деятельность руководителя;
- Г) процесс управления.

15. Коммуникация – это ...

- А) процесс обмена информацией между людьми и организациями и ее использование в принятии решений;
- Б) межличностные отношения вне организации;
- В) взаимодействие между организациями и людьми;
- Г) пропаганда.

16. Большой вклад в разработку идей современной теории менеджмента внесли ...

- А) П. Друкер и Р. Уотермен;
- Б) Д. МакГрегор и М. Фоллетт;
- В) Г. Гантт и Ф. Гилбрет;
- Г) Л. Урвик и Д. Муни.

17. Автор теории «Х» и «У»

- А) Рэнсис Лайкерт;
- Б) Дуглас МакГрегор;
- В) Поль Херси;
- Г) Роберт Хаус.

18. Полномочия – это ...

- А) право любого руководителя решать за других;
- Б) право использовать ресурсы организации для решения конкретного круга задач;
- В) обобщающий термин, используемый для обозначения функций руководителя возможность распоряжаться другими людьми.

19. Межличностные стили разрешения конфликтов

- А) уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы;
- Б) разрешение проблемы, принуждение, компромисс, сглаживание;
- В) компромисс, уклонение, сглаживание, принуждение.

20. Получатель информации в процессе коммуникации обозначается термином ...

- А) реноме;
- Б) рецензент;
- В) реципиент;
- Г) рейтинг.

21. Достоинством группового решения является

- А) скорость;

- Б) ответственность;
- В) информационная обеспеченность.

22. Методы, которые выбирает менеджмент для реализации функции планирования, зависят от ...

- А) национальных особенностей данной экономики;
- Б) степени неопределенности внешней среды в данном виде бизнеса;
- В) технологических особенностей данного бизнеса;
- Г) субъективных решений высшего руководства.

23. Связь между функциями планирования и контроля ...

- А) имеется, так как именно планирование конкретизирует цели;
- Б) не имеется, так как в управленческом цикле контроль следует за функцией организации, а не за планированием;
- В) и да, и нет, все зависит от личности руководителя;
- Г) скорее нет, чем да, так как в основе контроля лежат нормы и стандарты, а не планы.

24. Бюджетирование как метод организации планирования ...

- А) должен активно осваиваться отечественными организациями как модный элемент западной практики управления;
- Б) должен активно осваиваться отечественными организациями, поскольку позволяет управлять внутренними издержками;
- В) в отечественной практике не применим из-за различий в учетной политике организаций следует применять избирательно, поскольку у отечественных предприятий сложились свои приемы внутреннего планирования.

Примерные темы рефератов:

1. Эмпирические и теоретические методы исследования организации.
2. Наблюдение за процессом производства: методы сбора данных, методы анализа данных.
3. Систематизация данных: составление типологии, формирование структур.
4. Возможность привлечения знаний и методик, сформулированных в других науках: биологии, социологии, экономике, системном анализе.
5. Тектология А.Богданова как основа теории организации.
6. Задачи организационного проектирования.
7. Цели организационного проектирования.
8. Элементы проектирования организации: разделение труда, тип организационной структуры, масштаб и иерархия уровней управления, делегирование управления, централизация и децентрализация управления.
9. Техники организационного проектирования.
10. Организационное проектирование.
11. Функционально-целевой подход к разработке организационных проектов.
12. Стадии и этапы, система методов организационного проектирования.
13. Функциональная структура, ее характерные черты.
14. Области применения функциональной структуры.
15. История возникновения и деятельности функциональных структур.
16. Дивизиональная структура, ее характерные черты.
17. Примеры успешного функционирования дивизиональных структур в российской и международной практике.
18. Проектная структура, ее характерные черты. Плюсы и минусы функциональной структуры. Области применения функциональной структуры.

19. История возникновения проектных структур, практика функционирования.
20. Матричная структура, ее характерные черты.
21. История возникновения матричных структур, современный практический опыт ее применения.
22. Сетевые организационные структуры.
23. Информационное и техническое обеспечение системы управления.
24. Развитие системы управления качества организации.
25. Российские и международные стандарты системы управления качества организации.

Вопросы для самостоятельной подготовки:

1. Индустриальное управление на рубеже XIX-XX веков. Предпосылки науки управления.
2. Последователи Ф.У.Тейлора (Ф. и Л. Гилберты, Г.Гант, Г.Эмерсон)
3. Г.Форд «Моя жизнь, мои достижения». Принципы фордизма.
4. «Общее и промышленное управление» А.Файоль.
5. А.К.Гастев. Научная организация труда.
6. Проблемы и перспективы социального развития организаций в России.
7. Э. Мэйо и психологические аспекты управления.
8. Хотторнский эффект и основы формирования школы человеческих отношений.
9. Школа поведенческих наук и ее представители.
10. Процессный подход в управлении.
11. Управление по целям.
12. Системный подход в управлении.
13. Критерии эффективности управления.
14. Методы управления.
15. Роль формального и неформального лидерства в управлении.
16. Стили руководства.
17. История науки управления в России.
18. Роль информационных ресурсов в современном управлении.
19. Проектное управление.
20. Ли Якокка «Карьера менеджера».
21. Дж.Лайкер «Дау Тойота 14 принципов менеджмента ведущей компании мира».
22. Ф.Лалу «Открывая организации будущего»
23. Принципы управления в практике крупных российских компаний (ПАО Сбербанк, ОАО РЖД, ПАО МТС и др.).
24. Современные технологии мотивации персонала.
25. Использование Теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) в практике разработки управленческих решений.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-1	Способен применять знания (на промежуточном уровне)	ОПК-1.1.1.4	Способность к самостоятельной деятельности в области управления персоналом на

	экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач		основе изученных теорий управления
ОПК-3	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ОПК-3.1.1	Готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владение навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания <i>Что делает обучающийся (какие действия способен выполнить), подтверждая этап освоения компетенции</i>	Критерий оценивания <i>Как (с каким качеством) выполняется действие. Соответствует оценке «отлично» в шкале оценивания в РПД.</i>
ОПК-1.1.1.4 Способность к самостоятельной деятельности в области управления персоналом на основе изученных теорий управления	Осуществляет поиск, анализ и грамотно использует нужную управленческую информацию; может использовать технологии управления и управления персоналом организации; методы анализа социально-экономических процессов и явлений; методы оценки эффективности деятельности подразделений по управлению персоналом предприятия.	- умеет выбрать из общего объема управленческой информации необходимую для принятия обоснованного и эффективного управленческого решения; - способен определить необходимую технологию управления и управления персоналом и применить ее; - может проанализировать социально-экономические процессы и явления, которые происходят в организации, выявить проблемы в указанных процессах и явлениях и предложить решения. - способен оценить эффективность деятельности подразделений по управлению персоналом: оценить затраты на персонал, текучесть кадров и предложить меры по оптимизации бюджета и снижению текучести кадров.
ОПК-3.1.1 Готовность к	Осуществляет поиск, анализ и грамотное	- умеет выбрать из общего объема управленческой информации

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания <i>Что делает обучающийся (какие действия способен выполнить), подтверждая этап освоения компетенции</i>	Критерий оценивания <i>Как (с каким качеством) выполняется действие. Соответствует оценке «отлично» в шкале оценивания в РПД.</i>
<p>кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владение навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других</p>	<p>использование нужной управленческой информации; владеет технологиями постановки целей и распределения задач на основе имеющейся информации о текущем состоянии дел в организации, формирует команды исходя из ролей, функций и целей деятельности, способен контролировать результаты деятельности и оценивать эффективность деятельности командной работы</p>	<p>необходимую для постановки цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формулирует цели на основе изученных методик и распределяет задачи между членами команды; - может осуществлять координацию и организацию деятельности для достижения поставленных целей и выполнения задач; - эффективно строит коммуникацию с коллегами. - может разделить группу на команды для выполнения целей и задач организации; - владеет технологиями контроля деятельности; - может оценить эффективность проделанной работы.

4.3.2 Типовые оценочные средства

Вопросы к экзамену:

1. Понятие управления в современной науке и практике.
2. Формулировка миссии в управлении организацией.
3. Управленческие революции.
4. Постановка цели как функция управления
5. Школа научного управления. (Ф.У. Тейлор, Г.Форд).
6. 10 ролей руководителя по Г.Минцбергу.
7. Школа административного управления. (А. Файоль).
8. Стили руководства и лидерства.
9. Принципы рациональной бюрократии М. Вебера.
10. Общие свойства систем.
11. Теория «человеческих отношений».
12. Открытые, закрытые, статические, динамические, простые, сложные системы.
13. Понятие и сущность теории управления как науки.
14. Система управления: сущность и структура.
15. Системный подход в управлении.
16. Процессуальные теории мотивации.
17. Единство руководства и единство распорядительства как принципы управления.
18. Содержательные теории мотивации.
19. Ситуационный подход в управлении.
20. Делегирование полномочий.
21. Кибернетическая модель взаимодействия человека и организации.
22. Организация как функция управления.
23. Сущность управленческих решений.
24. Процессный подход в управлении.

25. Рациональный подход к принятию управленческих решений
26. Внешняя и внутренняя среда организации и управления.
27. Целеполагание и управление по целям.
28. Инструменты исследования внешней и внутренней среды (PEST-анализ, SWOT-анализ)
29. Классификация государственных управленческих решений.
30. Авторитет, власть, лидерство.
31. Линейные и аппаратные полномочия в структуре управления.
32. Типы задач при принятии управленческих решений.
33. Принятие решений как элемент управления.
34. Стиль лидерства. Управленческая решетка.
35. Теория X и теория Y Д. МакГрегора. Теория Z У.Оучи.
36. Принципы постановки целей SMART.
37. Роль коммуникации в управлении.
38. Формы и методы управленческой коммуникации.
39. Обратная связь как фундаментальный принцип управления.
40. Принципы управления по А.Файолю.
41. Основные подходы в теории управления.
42. Понятие информации. Требования к информации в процессе управления.
43. Основные школы в теории управления.
44. Типы власти.
45. Понятие организационной структуры и функции организации.
46. Политические и административные решения в государственном управлении.
47. Общая теория систем Л.фон Берталанфи.
48. Нормы управляемости.
49. Уровни управления.
50. Типы лидерства.
51. Управление как наука и искусство.
52. Основные подходы в управлении.
53. Стратегическое управление.
54. Правило построения дерева целей.
55. Мотивация как функция управления.
56. Инкрементальный подход при принятии управленческих решений.
57. Руководство как функция управления.
58. Ограниченно рациональный подход при принятии управленческих решений (модель Карнеги).
59. Контроль как функция управления.

Варианты заданий для экзамена:

Вариант № 1:

- 1) Ответьте устно на 1 из вопросов к экзамену
- 2) Выполните задание:

Установите соответствие между названиями подходов к развитию теории и практики управления и их описаниями:

Названия подходов:

1. Подход с позиций выделения различных школ в управлении.
2. Процессный подход.
3. Системный подход.
4. Ситуационный подход.

Описания подходов:

А. Рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

В. Заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

С. Концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Д. В нем подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды

Вариант № 2:

1) Ответьте устно на 1 из вопросов к экзамену

2) Описание ситуации: После успешного окончания университета по специальности «Менеджмент» Андрей Жуков поступил на работу в фирму «Нарджилия» в качестве менеджера по внешнеэкономической деятельности. Через три месяца Андрей был включен в группу специалистов фирмы, которой было поручено подготовить предложения по расширению объема международных операций. Фирма «Нарджилия» являлась одной из ведущих в продвижении на российском рынке импортной бытовой техники. Из-за высоких таможенных пошлин на ввозимую готовую продукцию руководство компаний решило производить сборку ряда образцов бытовой техники в России. Группе было поручено провести оценку открывающихся возможностей и ожидаемого риска в реализации такого решения. Руководитель группы, в которую входил Андрей, попросил его подготовить предварительную оценку ситуации, а также список вопросов, ответы на которые должны быть получены от руководства и подразделений компании.

Задание: Представьте себя на месте Андрея. Как бы Вы выполнили задание руководителя группы?

Шкала оценивания.

При оценивании результатов обучения используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.

74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

4.4. Методические материалы

Процедура оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям:

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками. Необходимо также подготовить ответы на список вопросов для самостоятельной подготовки (самопроверки).

Критерии оценивания доклада:

- грамотность и четкость речи при изложении материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции;
- умение сформулировать для аудитории вопросы по тематике доклада.

Критерии оценивания участия в обсуждении докладов:

- умение сформулировать и задать вопрос докладчику по теме доклада;
- наличие дополнений к докладу;
- наличие собственной обоснованной позиции.

Критерии оценивания выполнения теста:

- соблюдение временных ограничений при ответах на вопросы.
- правильность ответов на вопросы теста;
- полнота ответов на открытые вопросы.

Критерии оценивания реферата:

- соблюдение правил оформления реферата;
- использование соответствующей источниковой базы, полнота раскрытия темы;
- наличие аргументированной авторской позиции, пометки и замечания, сделанные автором, отделяющие его позицию от цитирования источников.

Методические указания по подготовке к опросу

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине). Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Методические указания по подготовке к тестированию

При подготовке к тестированию следует учитывать, что тест проверяет не только знание понятий, категорий, событий, явлений, умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Поэтому при подготовке к тесту не следует просто заучивать материал, необходимо понять его логику. Подготовка способствует составлению развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

Тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации: следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся; отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений; очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам».

Краткие методические указания по написанию реферата

Реферат является самостоятельной практической работой студента. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Данный вид работы индивидуален и самостоятелен. Не допускается прямое заимствование материалов из каких-либо источников без ссылок на них. Текст работы должен быть написан литературным языком в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа объемом от 10 до 15 стр. выполняется в формате А4. Шрифт – Times New Roman, для заголовков допускается использование шрифта Arial. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют.

Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы. Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно. Номер включает номер главы и номер рисунка/таблицы в данной главе.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1. Основная литература.

1. Теория менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.] ; отв. ред. В. Я. Афанасьев. – 2-е изд., пер. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 665 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – Электронный ресурс: http://www.biblio-online.ru/thematic/?5&id=urait.content.87565B14D671-47F1-B9371C349B6EEC45&type=c_pub
2. Гапоненко А.Л., Савельева М.В. Теория управления: Учебник для академического бакалавриата. – М.: Изд-во Юрайт, 2015. – 342 с. – Электронный ресурс: Гапоненко, А. Л. Теория управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. – 2-е изд., пер. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 336 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). http://www.biblio-online.ru/thematic/?3&id=urait.content.21D6FADA-72B9-470A-B9512E9025C80728&type=c_pub
3. Митрошенков О.А. Философия управления. Учебник для бакалавриата и магистратуры. – М.: Юрайт 2018. – 248 с.

6.2. Дополнительная литература.

1. Адизес И.И. Управляя изменениями / пер. с англ. В. Кузина. – СПб.: ПИТЕР, 2014. – 224 с.
2. Астахова, Н. И. Теория управления: учебник для академического бакалавриата / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 375 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.
3. Гапоненко А.Л. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 5. – С. 117–124.
4. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2012. – 864 с.
5. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.
6. Кистень А.М., Москалев И.Е. Методы спецназа для руководителей. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 144 с.
7. Кулапов М.Н., Козлов В.В. Руководитель в системе управления. – М., 2012. – 164 с.
8. Fernandes G., Ward S. and Araújo M. Developing a Framework for Embedding Useful Project Management Improvement Initiatives in Organizations // Proj Mgmt Jrnl. – 2014. – P. 81–108.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Батурин В.К. Общая теория управления / В.К. Батурин. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 488 с.
2. Бос В.с Лекции по теории управления. Том 1. Автоматическое регулирование / В. Бос. - М.: Либроком, 2014. - 216 с..
3. Гапоненко А.Л., Савельева М.В. Теория управления: учебник для академического бакалавриата. – М.: Изд-во Юрайт, 2015. – 342 с.
4. Грушенко В.И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 288 с.

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. - № 9. – Ст. 851.

2. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года. (Утв. распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. N 2227-р).

3. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации".

4. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития России до 2030 года. <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicPlanning/>

5. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/>.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. <http://www.hr2you.ru> – сайт компании «Лекс», работающей в области кадрового управления;

2. <http://www.hro.ru/hrm/> – журнал для менеджеров по персоналу;

3. <http://www.hr-journal.ru/> – журнал для менеджеров по персоналу;

4. [www://AUP.ru](http://www.aup.ru) (Административно-управленческий портал);

5. [www://ilo.ru](http://www.ilo.ru) (сайт Международной организации труда);

6. <http://www.hrm.ru> (специализированный сайт для HR- менеджеров);

7. <http://www.personal-mix.ru> (научно-практический журнал «Персонал МИКС»);

8. [www://uptp.ru](http://www.uptp.ru) (сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»);

9. [www://hro.ru/hrm](http://www.hro.ru/hrm) (Онлайновый журнал «Управление персоналом»);

10. <http://www.top-personal.ru/> Журнал “Управление персоналом”;

11. http://bigc.ru/publications/other/org_culture/ Статьи по управлению персоналом;

12. <http://window.edu.ru/window> – Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Интегральный каталог образовательных Интернет-ресурсов, электронная учебно-методическая библиотека для общего и профессионального образования, ресурсы системы федеральных образовательных порталов;

13. <http://www.ecsocman.edu.ru/> – Федеральный образовательный портал;

14. www.chelt.ru – журнал «Человек и труд»;

15. www.rostrud.ru – Федеральная служба по труду и занятости;

16. <http://www.top-personal.ru/> – электронная версия журнала «Управление персоналом»;

17. <http://projectm.narod.ru/> – набор статей и аналитических материалов из области управления коммерческими проектами;

6.6. Иные источники.

1. Зубов В.И. Лекции по теории управления / В.И. Зубов. - М.: Главная редакция физико-математической литературы издательства "Наука", 2016. - 496 с.

2. Мухин В.И. Основы теории управления. – М.: Экзамен, 2013. – 256 с.

3. Ползунова Н.Н., Краев В.Н. Исследование систем управления. – М.: Академический проект, 2012. – 240 с.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;

- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);

- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

**Фонды оценочных средств
промежуточной аттестации
по дисциплине «Основы теории управления»**

Вопросы к экзамену:

1. Понятие управления в современной науке и практике.
2. Формулировка миссии в управлении организацией.
3. Управленческие революции.
4. Постановка цели как функция управления
5. Школа научного управления. (Ф.У. Тейлор, Г.Форд).
6. 10 ролей руководителя по Г.Минцбергу.
7. Школа административного управления. (А. Файоль).
8. Стили руководства и лидерства.
9. Принципы рациональной бюрократии М. Вебера.
10. Общие свойства систем.
11. Теория «человеческих отношений».
12. Открытые, закрытые, статические, динамические, простые, сложные системы.
13. Понятие и сущность теории управления как науки.
 14. Система управления: сущность и структура.
 15. Системный подход в управлении.
 16. Процессуальные теории мотивации.
 17. Единство руководства и единство распорядительства как принципы управления.
 18. Содержательные теории мотивации.
 19. Ситуационный подход в управлении.
 20. Делегирование полномочий.
 21. Кибернетическая модель взаимодействия человека и организации.
 22. Организация как функция управления.
 23. Сущность управленческих решений.
 24. Процессный подход в управлении.
 25. Рациональный подход к принятию управленческих решений
 26. Внешняя и внутренняя среда организации и управления.
 27. Целеполагание и управление по целям.
 28. Инструменты исследования внешней и внутренней среды (PEST-анализ, SWOT-анализ)
 29. Классификация государственных управленческих решений.
 30. Авторитет, власть, лидерство.
 31. Линейные и аппаратные полномочия в структуре управления.
 32. Типы задач при принятии управленческих решений.
 33. Принятие решений как элемент управления.
 34. Стилль лидерства. Управленческая решетка.
 35. Теория X и теория Y Д. МакГрегора. Теория Z У.Оучи.
 36. Принципы постановки целей SMART.

37. Роль коммуникации в управлении.
38. Формы и методы управленческой коммуникации.
39. Обратная связь как фундаментальный принцип управления.
40. Принципы управления по А.Файолю.
41. Основные подходы в теории управления.
42. Понятие информации. Требования к информации в процессе управления.
43. Основные школы в теории управления.
44. Типы власти.
45. Понятие организационной структуры и функции организации.
46. Политические и административные решения в государственном управлении.
47. Общая теория систем Л.фон Бергаланфи.
48. Нормы управляемости.
49. Уровни управления.
50. Типы лидерства.
51. Управление как наука и искусство.
52. Основные подходы в управлении.
53. Стратегическое управление.
54. Правило построения дерева целей.
55. Мотивация как функция управления.
56. Инкрементальный подход при принятии управленческих решений.
57. Руководство как функция управления.
58. Ограниченно рациональный подход при принятии управленческих решений (модель Карнеги).
59. Контроль как функция управления.

Варианты заданий для экзамена:

Вариант № 1:

1. Ответьте устно на 1 из вопросов к экзамену
2. Выполните задание:

Установите соответствие между названиями подходов к развитию теории и практики управления и их описаниями:

Названия подходов:

1. Подход с позиций выделения различных школ в управлении.
2. Процессный подход.
3. Системный подход.
4. Ситуационный подход.

Описания подходов:

А. Рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

В. Заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления,

административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

С. Концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Д. В нем подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды

Вариант № 2:

1. Ответьте устно на 1 из вопросов к экзамену

2. Описание ситуации: После успешного окончания университета по специальности «Менеджмент» Андрей Жуков поступил на работу в фирму «Нарджилия» в качестве менеджера по внешнеэкономической деятельности. Через три месяца Андрей был включен в группу специалистов фирмы, которой было поручено подготовить предложения по расширению объема международных операций. Фирма «Нарджилия» являлась одной из ведущих в продвижении на российском рынке импортной бытовой техники. Из-за высоких таможенных пошлин на ввозимую готовую продукцию руководство компаний решило производить сборку ряда образцов бытовой техники в России. Группе было поручено провести оценку открывающихся возможностей и ожидаемого риска в реализации такого решения. Руководитель группы, в которую входил Андрей, попросил его подготовить предварительную оценку ситуации, а также список вопросов, ответы на которые должны быть получены от руководства и подразделений компании.

Задание: Представьте себя на месте Андрея. Как бы Вы выполнили задание руководителя группы?