



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ДИПЛОМАТИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ  
МИНИСТЕРСТВА ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

# **ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЕ КУРСЫ ДЛЯ ПОСТУПАЮЩИХ В МАГИСТРАТУРУ**

**ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА (ФОРСАЖ)»  
(28 ЧАСОВ)**

**Москва, 2024**

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА

Целью учебного курса «Основы менеджмента» является обучение слушателей базовым определениям и понятиям, целям, задачам и основным функциям управления.

### *Основные задачи курса:*

- ознакомить слушателей с особенностями современной российской экономики и необходимостью совершенствования организации управления в России;
- обучить слушателей методам обоснования, принятия и реализации управленческих решений;
- сформировать у слушателей понимание специфики менеджмента в России;
- обучить использованию мировых информационных ресурсов в менеджменте;
- ознакомить слушателей с организацией мотивации и контроля над деятельностью подчиненных;
- развить у слушателей навыки и способности принятия и обоснования управленческих решений, познакомить с методами анализа, идентификации, формирования, выработки и принятия решений, как оперативно-тактических, так и стратегических;
- развить у слушателей навыки и способности обоснования и принятия стратегических решений, формирования стратегического видения, определения миссии и целей организации, разработки инновационной стратегии;
- обучить слушателей этике делового общения;
- помочь слушателям освоить методы прогнозирования, проектирования, контроля и управления, дать инструментарий для анализа собственного стиля управления и помочь освоить базовые методики управления.

Структура учебной дисциплины состоит из лекций и семинарских занятий, включающих интерактивный формат, и подготовлена в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования. Общий объем программы – 28 часов. Форма контроля знаний – «зачет».

## УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование темы	Лекции (час.)	Сем. (час.)	Всего (час.)
1.	Наука управления и ее генезис. Основные понятия.	2	-	2
2.	История менеджмента: школы, концепции и ключевые подходы. Функции и методы менеджмента.	2	-	2
3.	Основные теории мотивации персонала.	2	-	4
4.	Формы организаций. Организации и организационные структуры: система управления, характеристики и особенности.	2	-	4
5.	Организационная культура и основные этапы развития организации.	2	-	2
6.	Понятие о стратегии организации, ее составляющие элементы, виды и формы. Этапы разработки стратегии, алгоритм и содержание этапов.	2	2	4
7.	Управленческие решения: виды и особенности, концепции и основные методы их принятия.	3	2	5
8.	Власть: виды и способы ее реализации. Управленческая информация, внутриорганизационные коммуникации.	3	2	5
9.	Управленческая информация, внутриорганизационные коммуникации и командообразование.	2	2	4
	<b>ИТОГО ЧАСОВ:</b>	20	8	28
	<b>ФОРМА КОНТРОЛЯ</b>			<b>ЗАЧЕТ</b>

## ПРОГРАММА КУРСА

### **1. Наука управления и ее генезис. Основные понятия.**

Основные определения и понятия. Управление и его элементы. Типы и виды менеджмента. Базовые определения и понятия. Менеджмент как разновидность хозяйственного управления. Основные функции менеджмента. Методы управленческой деятельности и принципы их реализации.

### **2. История менеджмента: школы, концепции и ключевые подходы. Функции и методы менеджмента.**

Теория менеджмента – основные этапы развития, начиная с классической и школы человеческих отношений и до теории стратегии, инноваций и лидерства. Системный подход, ситуационный подход. Предтечи научного менеджмента. Первая школа научного менеджмента. Современные концепции и подходы к менеджменту. Новый взгляд на человека. Управленческие идеи в России. Виды и функции менеджмента. Методы управленческой деятельности и принципы их реализации.

### **3. Основные теории мотивации персонала.**

Основные функции управления персоналом. Экономическая значимость персонала для компании. Мотивация: основные определения и содержание. Теории мотивации, их эволюция и пирамида потребностей. Современные подходы к управлению персоналом в организации. Мотивация персонала: основные факторы и виды. Потребность в изменениях и развитии менеджмента. Система подготовки персонала организации. Профессиональная и лидерская подготовка менеджеров. Меры по восстановлению сил сотрудников.

### **4. Формы организаций. Организации и организационные структуры: система управления, характеристики и особенности.**

Организационные процессы и основные признаки организации. Законы организации и какими бывают организации? Структура и модели организаций. Организационные структуры и ее основные виды. Адаптивные организационные структуры. Внешнее окружение организации и внутренняя среда компании. Организация и менеджмент. Основные этапы развития компании и ее жизненный цикл. Система управления организацией и ее основные элементы. Состав, структура и особенности системы управления организацией.

### **5. Организационная культура и основные этапы развития организации.**

Понятие и определение организационной культуры. Виды управленческих структур и корпоративная культура организации. Типы корпоративной культуры и жизненный цикл организации. Способы формирования и управления корпоративной культурой организации. Коммуникационная структура управления организацией. Коммуникационные сети и их разновидности.

### **6. Понятие о стратегии организации, ее составляющие элементы, виды и формы. Этапы разработки стратегии, алгоритм и содержание этапов.**

Понятие о стратегии компании, ее составляющие элементы, виды и формы. Факторы, определяющие стратегию компании и подходы к формированию стратегии. Пять задач стратегического управления. Место стратегии в системе управления организацией. Почему стратегическое управление является непрерывным процессом? Кто должен решать пять задач стратегического управления? Преимущества «стратегического подхода» к управлению. Главные отличия стратегических решений и оперативно-тактических. Внешнее окружение организации и ее внутренняя среда. Анализ альтернатив и выбор стратегии (SWOT-анализ, матричный анализ – матрица БКГ). Основные этапы разработки стратегии, алгоритм и содержание этапов. Три задачи

стратегического уровня: формирование стратегического видения, определение целей, разработка стратегии. Совершенствование стратегического видения и миссии: первая стратегическая задача. Определение целей: вторая стратегическая задача. Разработка стратегии: третья стратегическая задача. Управление реализацией стратегии.

#### **7. Управленческие решения: виды и особенности, концепции и основные методы их принятия.**

Проблемы как предпосылки принятия решений. Решение и его разновидности. Рациональное решение и этапы его принятия. Реализация решений. Основные понятия и определения. Управленческое решение в системе управления и деятельности менеджера. Сущность и содержание управленческого решения. Основные этапы принятия управленческого решения и требования к нему. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений. Классификация управленческих решений. Особенности управленческих решений и процесс их принятия. Типы принятия решений (последовательный и параллельный), характеристики, уровни и ответственность. Методологические основы разработки управленческих решений: системный подход, целевая ориентация и современные технологии. Качество и эффективность управленческих решений. Основы метода оптимальных решений. Дерево целей и задач, дерево решений. Процесс принятия управленческих решений. Значение качества и времени при принятии управленческого решения. Разработки управленческих решений в условиях неопределенности и организационные методы уменьшения неопределенностей. Управленческие риски при разработке и принятии управленческих решений. Страхование управленческих рисков

#### **8. Власть: виды и способы ее реализации. Управленческая информация, внутриорганизационные коммуникации.**

Основы власти, концепция и виды власти. Типология власти: экспертная власть, власть принуждения, власть вознаграждения, референтная (харизматическая) власть, традиционная власть. Общий стиль управления компанией. Распоряжение как способ реализации власти. Делегирование прав и ответственности и ответственности подчиненным. Коллективное управление. Функции и обязанности руководителя. Качества руководителя. Руководитель и лидер. Подчиненные и их обязанности. Лидерство и понятие стиля руководства. Модели и характеристики различных стилей руководства: авторитарного, демократического и либерального. Зависимость типа лидерства и стиля руководства от жизненного цикла компании.

#### **9. Управленческая информация, внутриорганизационные коммуникации и командообразование.**

Виды управленческой информации и ключевые требования к ней. Основные направления информационного обеспечения менеджмента. Виды коммуникаций и участники коммуникационных процессов в организации. Понятие коллектива. Основные виды коллективов. Психологические характеристики коллектива. Пути формирования коллектива. Формальные и неформальные коммуникации. Социальные роли и отношения в коллективе. Основы командообразования. Коллективное творчество. Паблик рилейшнз: объекты и методы.

## **ВОПРОСЫ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

### **Семинар №1**

1. Научный менеджмент как специальная область знаний.
2. Содержание и классификация менеджмента.
3. Основные школы и концепции менеджмента.

### **Семинар №2**

1. Сущность функций менеджмента.
2. Основные теории мотивации персонала.
3. Содержание экономических методов менеджмента.
4. Особенности административных, социально-психологических и воспитательных методов менеджмента.

### **Семинар №3**

1. Виды и особенности коммерческих и некоммерческих организаций.
2. Основные понятия об организации как сложной системы.
3. Особенности управления организациями.

### **Семинар №4**

1. Понятие о стратегии организации, ее составляющие элементы, виды и формы.
2. Этапы разработки стратегии, алгоритм и содержание этапов.
3. Управленческое решение в системе управления и деятельности менеджера.
4. Сущность и содержание управленческого решения.

### **Семинар №5**

1. Особенности управления формальными и неформальными группами.
2. Сущность власти, руководства и лидерства, особенности работы с персоналом.
3. Лидерство и понятие стиля руководства.
4. Модели и характеристики различных стилей руководства.

### **Семинар №6**

1. Виды управленческой информации и ключевые требования к ней.
2. Основные направления информационного обеспечения менеджмента.
3. Социальные роли и отношения в коллективе. Основы командообразования. Коллективное творчество.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ

1. Аникин В.И., Анненков В.И., Миронов С.И., Моисеев А.В. Менеджмент/ Учебник. М., 2009.
2. Аникин В.И., Мельничук Д.Б., Понуждаев Э.А., Сурма И.В. Основы стратегического менеджмента/ Монография. М., 2010.
3. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник. - СПб.: Издательство «Союз», 2002. – 463 с.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. Изд. 4-е, доп. и испр. – М.: ООО «Издательство ЭЛИТ», 2004.-560 с.
5. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. Изд. 2-е, доп. и испр -СПб.: Издательство «Лань», 2002. – 528 с.
6. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. – М.: Изд-во «Финпресс», 2000. - 1056 с.
7. М. Мескон, А. Майкл, Х. Франклин Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 2005. - 702 с.
8. Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом / Под общей ред. В.П. Иванова – М.: Издательство «Известия», 2003. - 410 с.
9. Ершова Н.А., Шангараев Р.Н. Теоретико-методологические аспекты исследования развития системы управления стратегическими проектами организации, Москва: "Сам Полиграфист", 2020. – 266 с.
10. Ершова Н.А., Шангараев Р.Н. Актуальные вопросы современного процесса управления в организации, Учебник / Москва: "Сам Полиграфист", 2019 – 350 с.
11. Моисеев А.В., Ершова Н.А., Шангараев Р.Н. Современные проблемы управления, Учебник / Москва: "Сам Полиграфист", 2019 – 262 с.
12. Шангараев Р.Н. Общий менеджмент, Учебное пособие / Москва: Дипломатическая академия МИД России, 2019 – 85 с.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Менеджмент: основные понятия и определения.
2. Типы и виды менеджмента.
3. Основные школы менеджмента и этапы эволюции науки управления.
4. Ключевые этапы в истории развития теории и практики менеджмента.
5. Современные теории менеджмента, активно используемые в настоящее время.
6. Пирамида менеджмента и главные функции управления.
7. Основные теории мотивации персонала организации.
8. Содержательные теории мотивации.
9. Процессуальные теории мотивации.
10. Способы мотивации деловой карьеры сотрудников организации.
11. Система подготовки персонала организации.
12. Профессиональная и лидерская подготовка менеджеров. Меры по восстановлению сил сотрудников.
13. Признаки и законы организации. Модели организационных структур.
14. Внешнее окружение организации и ее внутренняя среда.
15. Жизненный цикл развития организации.
16. Система управления организацией и ее основные элементы.
17. Состав, структура и особенности системы управления организацией.
18. Управленческое решение в системе управления и деятельности менеджера. Сущность и содержание управленческого решения.
19. Основные этапы принятия управленческого решения и требования к нему.
20. Классификация управленческих решений. Особенности управленческих решений и факторы, влияющие на их принятие.
21. Методы принятия управленческих решений. Значение качества и времени при принятии управленческого решения.
22. Типы принятия решений (последовательный, параллельный и др.), характеристики, уровни и ответственность.
23. Рациональное решение и этапы его принятия.
24. Методы, с помощью которых осуществляется процесс коллективной выработки решений.
25. Понятие о стратегии компании, ее составляющие элементы, виды и формы.
26. Главные отличия стратегических решений и оперативно-тактических.
27. Факторы, определяющие стратегию компании и подходы к формированию стратегии.
28. Основные этапы разработки стратегии, алгоритм и содержание этапов.
29. Анализ альтернатив и выбор стратегии (SWOT-анализ, матричный анализ – матрица БКГ).
30. Три ключевые задачи стратегического уровня управления организацией.
31. Дерево целей и задач, дерево решений. Матрица интенденций.



32. Преимущества «стратегического подхода» к управлению и почему стратегическое управление является непрерывным процессом.
33. Корпоративная культура организации и ее роль. Формирование культуры, благоприятствующей стратегии организации.
34. Власть: виды и способы ее реализации.
35. Типология власти. Лидерство и понятие стиля руководства.
36. Модели и характеристики различных стилей руководства и зависимость типа лидерства и стиля руководства от жизненного цикла организации.
37. Виды управленческой информации и ключевые требования к ней.
38. Виды коммуникаций и участники коммуникационных процессов в организации.
39. Понятие коллектива. Основные виды коллективов.
40. Психологические характеристики коллектива. Пути формирования коллектива.
41. Формальные и неформальные коммуникации. Социальные роли и отношения в коллективе.
42. Особенности и отличия управления персоналом и управления человеческими ресурсами.
43. Модель психологической безопасности организации и роль менеджмента в этом процессе.
44. Основы командообразования: понятие команды и показатели оценки ее деятельности. Коллективное творчество.
45. Стратегическое лидерство, командообразование и управление командами.
46. Управление организационными изменениями и инновациями как инструмент реализации стратегии.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аникин В.И., Анненков В.И., Миронов С.И., Моисеев А.В. Менеджмент/ Учебник. М., 2009.
2. Аникин В.И., Мельничук Д.Б., Понуждаев Э.А., Сурма И.В. Основы стратегического менеджмента / Монография. М., 2010.
3. А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент (Концепции и ситуации для анализа). Москва-Санкт-Петербург-Киев, Изд-во Вильямс, 2007 г.
4. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М., Изд-во ДЕЛЮ, 2004 г.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. Изд. 4-е, доп. и испр. – М.: ООО «Издательство ЭЛИТ», 2004. -560 с.
6. Медведев В.П. Основы менеджмента. – М., ВАВТ, ДеКа, 1-2 т., 2002 г.
7. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент – МГУ, Ф-т государственного управления, М., Из-во Проспект, 2007 г.
8. Кнышова Е.Н. Менеджмент. М., Форум-Инфра-М, 2005 г.
9. Менеджмент (под ред. Королева В.И.) – М., Гардарика, 2004 г.
10. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. Юристъ; 2007 г.
11. Волков О.Н. Предприятия. – М., 1995.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М., 1995.
13. Менеджмент организаций. / Ред. Румянцева З.П., Соломатин И.Л., - М., 1995.
14. Моррисей Дж. Целевое управление организацией. – М., 1979.
15. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы. - М., 1984.
16. Старобинский Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме. - М., 1994.
17. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: теория и практика. - М., 1993.
18. Якокко Л. Карьера менеджера. - М., 1995.
19. И. Ансофф. Стратегическое управление. М. Экономика. 1989 г.
20. Э.А. Смирнов. Разработка управленческих решений. М. ЮНИТИ. 2002 г.
21. В.И. Кнорринг. Основы искусства управления. М., Изд-во ДЕЛЮ, 2003 г.
22. Д. Хасби. Стратегический менеджмент. М. Контур. 1998 г.
23. Р. Акофф. Искусство решения проблем. М. Мир. 1982 г.
24. Эдгар Х. Шейн. Организационная культура и лидерство. СПб. ПИТЕР. 2002 г.
25. Дж. В. Ньюстром, Кейт Девис. Организационное поведение. СПб.ПИТЕР. 2000 г.
26. В. Пшенников. Японский менеджмент. М. ЯПОНИЯ СЕГОДНЯ. 2000 г.
27. О.А. Ларичев. Теория и методы принятия решений. М. Логос. 2002.
28. О.С. Виханский, Наумов А.И., Менеджмент – М., Гардарика, 2003.
29. Стюарт Крейнер. Ключевые идеи менеджмента. (The ideas that changed the world of management. Financial Times, Prentice Hall), М., Инфра-М, 2002 г.

30. Нильс Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Веттер. Оценка эффективности деятельности компании (практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей). Изд-во «Вильямс», 2003 г.
31. Смирнов Э.А. Основы теории организации. М.: ЮНИТИ. 1998 г. и Смирнов Э.А. Теория организации (вопрос-ответ). М.: Инфра-М, 2002 г.
32. Ершова Н.А., Шангараев Р.Н. Теоретико-методологические аспекты исследования развития системы управления стратегическими проектами организации, Москва: "Сам Полиграфист", 2020. – 266 с.
33. Ершова Н.А., Шангараев Р.Н. Актуальные вопросы современного процесса управления в организации, Учебник / Москва: "Сам Полиграфист", 2019 – 350 с.
34. Моисеев А.В., Ершова Н.А., Шангараев Р.Н. Современные проблемы управления, Учебник / Москва: "Сам Полиграфист", 2019 – 262 с.
35. Шангараев Р.Н. Общий менеджмент, Учебное пособие / Москва: Дипломатическая академия МИД России, 2019 – 85 с.