Учреждение образования

«Брестский государственный технический университет»

Факультет экономический

Кафедра менеджмента

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

_____ И.М. Гарчук

«04» 06 2025 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

_____ В.В. Зазерская

«04» 06 2025 г.

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

по учебной дисциплине

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

6-05-0611-04 Электронная экономика

профилизация: Электронный маркетинг

Составитель: Радчук А.П.- доцент кафедры менеджмента, к.т.н., доцент

Рассмотрено и утверждено на заседании Научно-методического совета университета 26.06.2025 г., протокол № 4.

рег. № УМК 24/25 - 172

Пояснительная записка
к электронному учебно-методическому комплексу по учебной дисциплине «Управление предприятием»
для специальности 6-05-0611-04 Электронная экономика
профилизация: Электронный маркетинг

Актуальность изучения дисциплины. В современных условиях развития Республики Беларусь высокие требования предъявляются к системам управления организациями. Чаще всего именно факторы, связанные с управлением, оказывают решающее воздействие на эффективность деятельности. Предметом является управление людьми, а через них – социально-экономическими процессами в самых разных сферах человеческой жизни и деятельности. Поэтому овладение наукой и практикой управления является важнейшей задачей любой современной личности.

Электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК) по дисциплине «Управление предприятием» представляет собой комплекс систематизированных учебных методических материалов. Он предназначен для подготовки студентов специальности 6-05-0611-04 Электронная экономика профилизация: Электронный маркетинг.

Цель курса – сформировать у студентов систематические представления о подходах к изучению и применению теории и практики управления, формированию у студентов научных фундаментальных знаний в области менеджмента, приобретения студентами компетенций и практических навыков и умений решения задач организационно экономического управления в условиях постиндустриального развития общества и в соответствии с международными требованиями к избранному виду деятельности.

Задачей изучения дисциплины является системное представление о современной теории и практике управления, усвоение базовых принципов методологии управленческой деятельности, выработки умения и навыков практического применения моделей и инструментов современного управления, развитие аналитических и предпринимательских навыков, выработка способностей у студентов самостоятельно переходить от одного набора практической деятельности к другому.

Краткое описание учебно-методического комплекса.

Электронный учебно-методический комплекс предназначен для студентов специальности 6-05-0611-04 Электронная экономика профилизация: Электронный маркетинг дневной и заочной формы обучения.

ЭУМК разработан в соответствии со следующими документами:

1. Требованиями кодекса Республики Беларусь «Об образовании» от 13.01.2011 г. № 243-З.
2. Положением об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утвержденным постановлением Министерства образования Республики Беларусь №167 от 26.07.2011 г.
3. Учебной программой по дисциплине «Управление предприятием».

Цели ЭУМК:

– обеспечение качественного методического сопровождения процесса обучения;

– организация эффективной самостоятельной работы студентов. Содержание и объем ЭУМК полностью соответствуют образовательному

- стандарту высшего образования специальности 6-05-0311-02 «Экономика и управление» дневной и заочной формы обучения, а также учебно-программной документации образовательных программ высшего образования. Материал представлен на требуемом методическом уровне и адаптирован к современным образовательным технологиям.

ЭУМК разработан в электронном виде.

Структура электронного учебно-методического комплекса по дисциплине «Управление предприятием»:

Теоретический раздел ЭУМК представлен конспектом лекций, содержащим перечень тем и изучаемых вопросов, таблицы, рисунки по соответствующей тематике.

Практический раздел ЭУМК содержит*:*

- план занятий, содержащий информацию о наименование и содержании занятий, а также форме проведения;

- методические материалы к практическим занятиям, выполнение которых предусматривает аудиторную работу по решению задач, выполнение индивидуальных заданий.

Раздел контроля знаний ЭУМК содержит вопросы к зачету.

Вспомогательный раздел ЭУМК включает учебную программу по дисциплине «Управление предприятием».

1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ВВЕДЕНИЕ

Целью дисциплины «Управление предприятием» является познание сущности понятий „управление” и „организация”, специфики особенностей работы менеджера, функций, принципов, методов и стилей управления, методов и техники принятия управленческих решений.

К рассмотрению предлагаются вопросы, связанные с планирование персонала и созданием эффективного коллектива, управлением рисками, социальной ответственностью и этикой управления, факторами, влияющими на успех руководителя. Обучающиеся получают знания, необходимые для осуществления как общего процесса управления организацией, так и для реализации его функций и принятия управленческих решений.

ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ, ЗАДАЧИ И СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

Термин „ управление” в смысловом переводе с английского языка означает управление производственными и социально-экономическими процессами на уровне предприятия.

Управление любой деятельностью представляет собой сложный, многофункциональный процесс, связанный с взаимодействием многих интеграционных начал: кибернетики, интуиции, социологии, психологии, математики, исследования операций, информатики, экономики, технологии производства, мотивации действий людей и т.д. Такое обилие „начал” предопределяет наличие многих, совершенно правильных определений понятия „управление”, отражающих различные его грани. Так, например, можно привести следующие общепринятые определения управления:

- умение руководителя добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, участвующих совместно в каком-либо процессе;
- процесс принятия управленческих решений;
- специфический вид человеческой деятельности, связанный с организацией систем для достижения определенных целей;
- функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях;
- организация элементов систем, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей;
- наука и искусство руководства людьми в процессе реализации поставленных целей.

С точки зрения процесса, под управлением понимается совокупность мероприятий, направленных на приведение системы в состояние, соответствующее ее цели и задачам, поставленным перед нею в определенней период.

Как процесс, управление включает в себя определенные функции. Под *функцией* управления понимается определенный вид управленческой деятельности, необходимый для обеспечения целенаправленного воздействия на объект управления, являющийся результатом разделения и специализации управленческого труда. Выделяют следующие основные функции управления: *планирование*, *организацию*, *мотивацию*, *контроль* и *руководство*. Эти основные функции реализуются при помощи таких вспомогательных как *анализ* и *учет*.

Планирование представляет собой процесс определение цели и путей ее достижения.

Организация, как функция управления, – это процесс проектирования структуры предприятия и распределения всех ресурсов, необходимых для достижения целей, поставленных на стадии планирования.

Мотивация – это побуждение себя и подчиненных к эффективной деятельности в направлении достижения поставленных целей.

Контроль – совокупность действий, обеспечивающих достижение предприятием своих целей, основанных на сопоставлении достигаемых результатов с плановыми.

Руководство – это процесс управления и влияния на деятельность членов организации, связанную с ее целями

Предметом труда в управлении является информация, т.е. сведения о состоянии объекта управления.

Продуктом труда в управлении является принятое управленческое решение. Среди многочисленных определений менеджмента существует и такое – это процесс принятия управленческих решений.

Эффективность управления как процесса можно охарактеризовать таким показателем как „цикл регулирования”. *Циклом регулирования* называется период от момента получения информации о какой-то проблеме в объекте управления до момента принятия и реализации положительного управленческого решения. Величина цикла регулирования зависит от сложности возникшей проблемы, квалификации менеджеров, количества этапов переработки информации, быстродействия средств переработки информации.

Сущностью управления является познание закономерностей взаимодействия между элементами системы, участвующими в производственной, экономической или социальной деятельности.

Задачами управления является создание на основе этих закономерностей методов и способов определения количественных характеристик и зависимостей между причинами и следствием внутри и за пределами системы любого вида, а также аппарата, позволяющего находить решения, наилучшим образом способствующие достижению поставленных системой целей.

ТЕМА 2. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Организация – это группа людей, взаимодействующих между собой упорядоченным и скоординированным образом, на основе определенных правил и процедур для достижения установленных целей.

Внутренняя среда организации.

Цель **–** это конкретное конечное состояние отдельной характеристики организации или желаемый результат, достижение которых является для нее желательным и на реализацию которых направлена ее деятельность.

Задача **–** это предписанная работа, ее часть или серия работ, которые должны быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Задачи предписываются не конкретному работнику, а его должности.

Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Люди. В управлении существует три основных аспекта данной переменной:

- поведение отдельных людей,
- поведение людей в группах (формальных и неформальных),
- характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Сотрудники организации анализируются по следующим характеристикам: способности; предрасположенность, одаренность; потребности; ожидания, которые люди формируют относительно результатов своего поведения; восприятие; отношение, точка зрения; ценности.

Внешняя среда организации. Включает две группы факторов:

1) *силы прямого воздействия*, непосредственно влияющие на операции организации и испытывающие на себе прямое же влияние операций организации:

- поставщики материалов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы;
- законы и органы государственного регулирования;
- потребители продукции организации;
- конкуренты.

2) силы косвенного воздействия, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции организации, но, тем не менее сказываются на них:

- технология и возможности ее развития;
- общее состояние экономики;
- социокультурные факторы;

- политические факторы;
- взаимоотношения с местными сообществами.

Внешняя среда анализируется по следующим характеристикам:

- *сложность*, т.е. число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора;
- *подвижность*, т.е. скорость, с которой происходят изменения;
- *неопределенность*, зависящая от количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также от степени уверенности в этой информации.

Концепция жизненного цикла организации. Вся деятельность организации проходит следующие фазы:

1. *Рождение.* Главная цель – выживание. Руководство – одним лицом. Основная задача – выход на рынок. Организация труда – максимальное увеличение прибыли.

2. *Детство и юность.* Главная цель – кратковременная прибыль и ускоренный рост. Руководство – жесткое. Основная задача – укрепление и завоевание своей части рынка. Организация труда – планирование прибыли, увеличение зарплаты.

3. *Зрелость.* Главная цель – систематический, сбалансированный рост и формирование имиджа. Руководство – делегирование полномочий, децентрализация. Основная задача – рост по разным направлениям, завоевание рынка. Организация труда – разделение и кооперация, индивидуальный результат.

4. *Старение.* Главная цель – сохранить достигнутые результаты. Руководство – координация действий. Основная задача – стабильность. Организация труда – свободный режим, участие в прибылях.

5. *Возрождение* – Главная цель – оживление по всем функциям. Руководство – коллективизм. Основная задача – омолаживание. Организация труда – научная, коллективный результат.

Формальные и неформальные организации.

Формальные организации – это группы работников, созданные по воле руководства для достижения целей предприятия. Например: отделы, комиссии, коллективы, рабочие группы и т. д.

В то же время внутри формальной организации могут создаваться неформальные, которые в существенной мере могут влиять на политику предприятия.

Неформальные организации – это стихийно образовавшиеся группы работников, регулярно взаимодействующие между собой для достижения определенных целей.

Неформальные группы создаются вследствие следующих причин:

- из-за развития чувства принадлежности к определенной группе;
- оказание взаимопомощи;
- потребности в защите;
- получение возможности в общении;

● из-за симпатий к определенным взглядам, идеям.

При наличии неформальных групп менеджерам необходимо:

● признать факт существования неформальной группы;
● определить, чем может быть ценна она для организации;
● выявить лидеров неформальных групп;
● попытаться объединить цели неформальной и формальной организаций.

ТЕМА 3. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Планирование – это процесс постановки целей и выбора средств их достижения.

Процесс планирования включает в себя определение:

- конечных и промежуточных целей;
- задач, решение которых необходимо для достижения целей;
- средств и способов решения этих задач;
- требуемых ресурсов, их источников и способа распределения.

Направления установления целей: выживание и рост, прибыльность, распределение ресурсов, риски, продуктивность производства, конкурентная позиция, повышение квалификации сотрудников и отношения в коллективе, технологическая деятельность, социальная ответственность.

Цели должны быть: достижимыми, гибкими, измеримыми, конкретными, совместимыми, приемлемыми.

Типы планов:

- *стратегический план* – общий план, содержащий решения относительно размещения ресурсов, приоритетов и действий, необходимых для достижения стратегических целей организации. Разрабатываются на высшем уровне управления, имеют длительный период планирования;
- *тактический план* – направлен на достижение тактических целей, разрабатывается для реализации определенных частей стратегического плана. В его подготовке участвуют менеджеры высшего и среднего уровня, период планирования короче, план носит более конкретный характер;
- *оперативный план* – разрабатывается для достижения оперативных целей и нацелен на реализацию тактических планов. Разрабатывается на среднем и низшем уровнях управления, имеют короткий период планирования и узкую сферу действий.

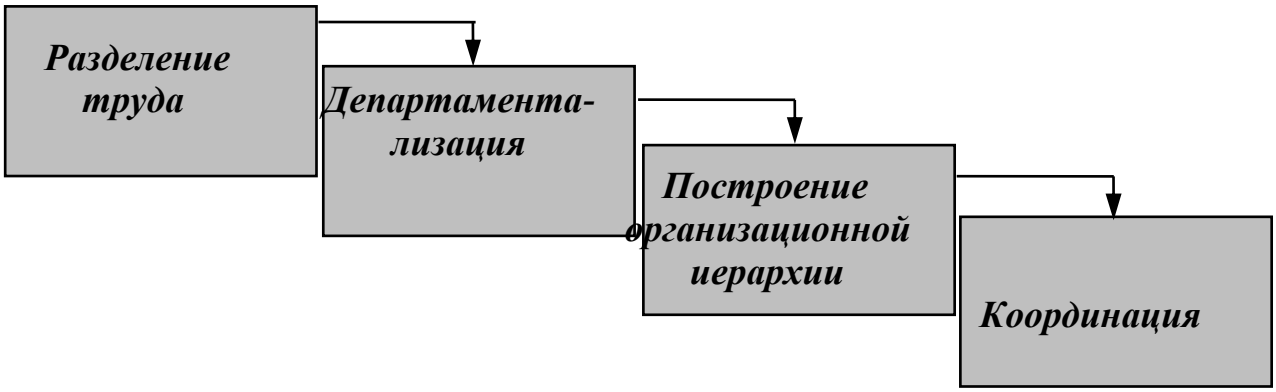
Требования к планам: реальность; внутренняя согласованность; согласованность между временными рамками и степенью подробности плана.

ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Организация – это формирование структуры субъекта хозяйствования и обеспечение всем необходимым для его нормальной работы - персоналом, материалами, оборудованием, заданиями, денежными средствами и т.д. ***Организовать*** – это значит разделить общую управленческую задачу,

распределить ответственность и полномочия, установить взаимосвязи между различными видами работ.

Основные элементы функции организации.



Разделение труда – это распределение всех заданий между определенными людьми и группами. *Преимущества специализации*: могут быть использованы менее квалифицированные рабочие, упрощаются отбор и обучение кадров, быстрее приобретается необходимый опыт, возрастает эффективность, повышается скорость выполнения работы, возможно одновременное выполнение операций.

Сверхспециализация может привести к различным поведенческим проблемам, таким как быстрая утомляемость, прогулы, текучесть кадров, низкая производительность.

Департаментализация – это процесс группировки подобных и логически связанных действий в отдельные подразделения, отделы с определенным штатом сотрудников и набором заданий. *Виды*: функциональная, по продуктам, по потребителям, по географическому положению, по времени и др.

Построение организационной иерархии – это определение того, кто кому подчиняется в организации. *Власть* – это инструмент социального управления, оказывающий на поведение людей воздействие, которое приводит к возникновению, изменению или прекращению общественных отношений, связанных с осуществлением определенной цели. *Делегирование власти* включает три элемента:

- распределение обязанностей и заданий между непосредственными подчиненными;
- предоставление подчиненным полномочий, необходимых для выполнения этих обязанностей;
- установление ответственности за исполнение обязанностей.

Степень делегирования может изменяться полной централизации (власть удерживается на верхней ступени организации) до полной децентрализации (власть широко распределена по всей организации).

Координация – это объединение деятельности отдельных людей и производственных единиц в единое целое и проверка его эффективности. *Степень координации* зависит от важности задач и от силы взаимозависимости сотрудников разных отделов, которые их выполняют.

Способы осуществления эффективной координации:

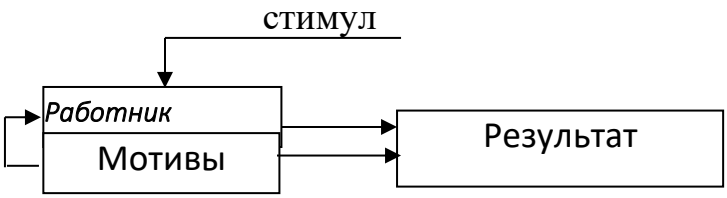
- использование основных механизмов управления (таких как: организационная иерархия и линии подчинения, правила и процедуры, периодические личные посещения менеджерами различных отделов и производственных объектов);
- преодоление границ между подразделениями (развитие горизонтальных связей);
- ограничение потребности координации (создание запасов ресурсов, обеспечение независимости подразделений).

ТЕМА 5. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Мотивация – побуждение себя и подчиненных к эффективной деятельности в направлении достижения поставленных целей.

Мотивация – это комплекс сил, которые приводят к тому, что люди ведут себя определенным образом. ***Мотивирование персонала*** – это управленческий процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, удовлетворяя тем самым свои желания и потребности.

Стимул – это воздействие на работника извне для побуждения к эффективной деятельности.



Мотивы труда формируются:

- если в обществе есть набор благ соответствующий потребностям работника;
- для получения этих благ необходимы трудовые усилия;
- работа на предприятии позволяет работнику получить эти блага с меньшими затратами чем другие виды деятельности.

Сила мотива определяется степенью актуальности потребности.

Особенностью мотива в условиях рынка является его направленность «на себя» и «на других», т.е. продукт труда становится товаром и потребность работника удовлетворять через его стоимость.

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении тех внутренних потребностей (побуждений), которые заставляют людей действовать так или иначе (теории Маслоу, Герцберга, Макклеланда).

Процессуальные теории мотивации основаны на том, что люди ведут себя с учетом их восприятия и познания окружающей среды и условий (теории Врума, Адамса, Портера и Лоулера).

Теория А.Маслоу.

Все потребности раскладываются по уровням.

Люди в первую очередь удовлетворяют свои самые актуальные потребности, удовлетворенная потребность больше не является мотивирующей.

Теория Ф. Герцберга.

Выявляются факторы, которые позволяют получить удовлетворение от работы, т.е. факторы окружающей среды в которой выполняются трудовые процессы, а также факторы мотивации, связанные с характером и сущностью работы. Используя эту информацию менеджер повышает мотивацию подчиненных работников.

Теория Макклеланда.

Теория предусматривает учет факторов, которые приводят к успеху, власти, признанию.

Стремление к успеху определяется высокой степенью готовности решать сложные проблемы, возможностью превзойти других.

Стремление к власти определяется успешной руководящей деятельностью и власть предоставляет такую возможность.

Стремление к признанию определяется готовностью к групповой, командной работе.

Теория В. Врума.

Теория предполагает, что выбранный тип поведения приведет к заданному результату. Работник сравнивает:

- ожидание в отношении затрат труда и результатов;
- ожидание в отношении результатов труда и вознаграждения;
- определяется ценность вознаграждения и стили удовлетворения им.

Теория С. Адамса (теория справедливости).

Теория, в соответствии с которой, люди сравнивают соотношение затрат и результатов своего труда и результатов других работников. Сравнивая свои достижения с другими служащими, работник подвергает субъективной оценке действие руководителя. Несправедливое вознаграждение приводит к психологическому стрессу и снижает трудовую активность.

Теория Портера и Лоулера.

Данная теория объединяет элементы предыдущих. Она включает следующие переменные: затраченные усилия; восприятие; результат; вознаграждение; степень удовлетворения. Менеджеры должны грамотно устанавливать соотношение между результатом и вознаграждением

ТЕМА 6. КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Контроль – это совокупность действий, обеспечивающих достижение предприятием своих целей, основанных на сопоставлении достигаемых результатов с плановыми. *Цель контроля* – создание менеджерам возможности оценить позицию организации в конкретном моменте времени по сравнению с намеченной позицией.

Сферы контроля: финансовые, материальные, человеческие и информационные ресурсы.

Уровни контроля: операционный (на уровне отдельных операций); организационный (относительно общего функционирования организации); стратегический (определение того, насколько успешно организация понимает свое окружение и адаптируется к нему).

Необходимость контроля обусловлена:

- наличием фактора неопределенности в условиях функционирования организаций;
- необходимостью предупреждения возникновения кризисных ситуаций, вызванных нарастанием силы ошибок при их не устранении;
- сложностью организаций;
- стремлением к минимизация издержек.

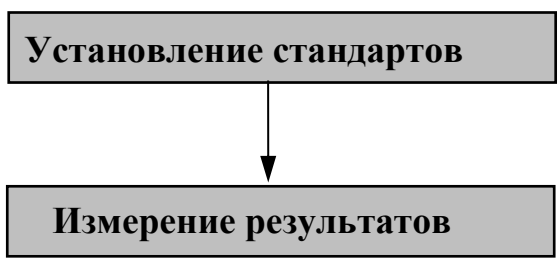
Формы контроля:

- *предварительный* – проверяется качество и количество всех видов ресурсов организации, пока они не стали частью производственного процесса,
- *текущий* – осуществляется непосредственно в ходе проведения работ,
- *заключительный* – сразу после завершения контролируемой деятельности или по истечении заранее определенного периода
- времени фактически полученные результаты сравниваются с ожидаемыми.

Требования к системе контроля: связь с планированием; эластичность; точность; актуальность; объективность.

Причины сопротивления персонала системе контроля: чрезмерный контроль; сосредоточение на несоответствующих элементах; поощрение неэффективности; боязнь ответственности за результаты.

Этапы процесса контроля.



Стандарт должен иметь временные рамки и конкретный критерий, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

Единица измерения должна соответствовать стандарту, скорость, частота и точность измерений - деятельности, подлежащей контролю.

Проверить, насколько допустимы или относительно безопасны отклонения от стандартов.

Выбрать одну из линий поведения:

- ничего не предпринимать,
- устранить отклонения,
- пересмотреть стандарт.

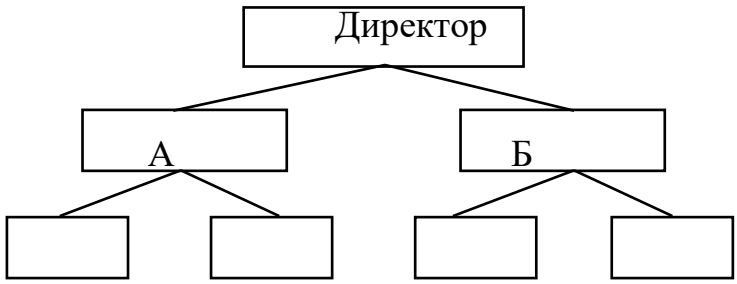
ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Организационная структура управления предприятием – это строение предприятия, т.е. количество, специализация, размер составляющих его элементов, порядок и характер взаимоотношений между ними. Её основные элементы:

- *звенья или отделы* – структурные подразделения или отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления или их часть, расположенные на определенном уровне управления;
- *уровни управления* – совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией;
- *горизонтальные* (между звеньями) *и вертикальные* (между уровнями) *связи*.

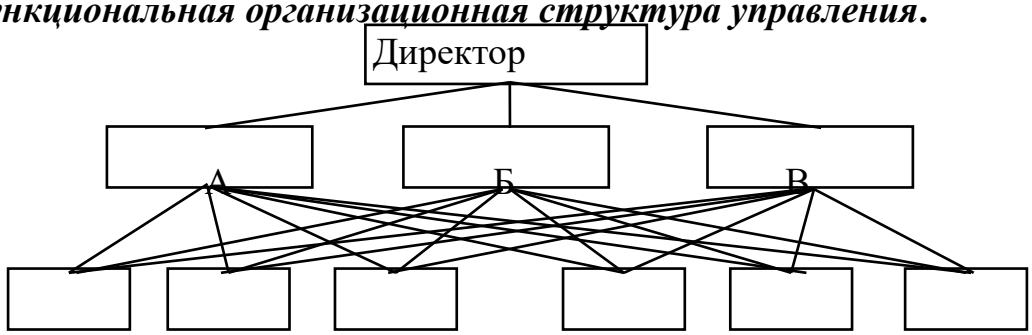
Основные типы структур управления:

1. ***Линейная организационная структура управления***.



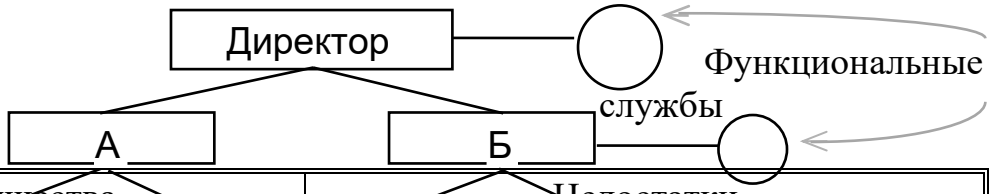
Преимущества	Недостатки
1. Единство и четкость распорядительства. 2. Согласованность действий исполнителей. 3. Простота управления. 4. Четко выраженная ответственность. 5. Оперативность в принятии решений. 6. Личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.	1. Высокие требования к руководителю. 2. Перегрузка информацией, большое количество контактов с подчиненными. 3. Затруднительные связи между инстанциями. 4. Концентрация власти в управляющей верхушке.

2. ***Функциональная организационная структура управления*****.**



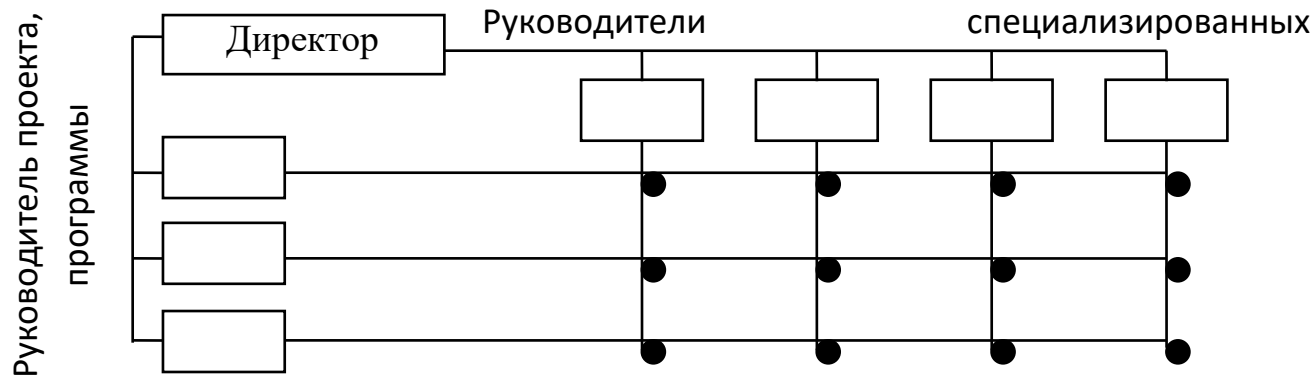
Преимущества	Недостатки
1. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций. 2. Освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов. 3. Стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов. 4. Исключение дублирования управленческих функций. 5. Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.	1. Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач „своих” подразделений. 2. Трудность поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами. 3. Длительность процедур принятия решений. 4. Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения. 5. Двойное подчинение для исполнителей.

3. ***Линейно-функциональная (штабная) организационная структура управления.***



Преимущества	Недостатки
1. Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников. 2. Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем. 3. Возможность привлечения консультантов и экспертов.	1. Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия между подразделениями по горизонтали. 2. Недостаточно четкая ответственность, т.к. готовящий решение в его реализации, как правило, не участвует. 3. Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали.

4. ***Матричная организационная структура управления.***



Преимущества	Недостатки
1. Возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации. 2. Повышение творческой активности административно-управленческого персонала. 3. Рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности. 4. Увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления. 5. Усиление контроля за решением отдельных задач программы. 6. Сокращение определенной части нагрузки на руководителей высшего уровня за счет делегирования полномочий. 7. Повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов.	**1.** Сложная структура соподчинения. **2.** Возможность нездорового соперничества между руководителями программ. **3.** Необходимость постоянного контроля за соотношением сил между задачами управления по отдельным целям. **4.** Трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе.

5. ***Дивизиональная структура (на основе бизнес единиц)***

Данная структура используется при больших объемах работ, нескольких видов деятельности, большом радиусе действия. Корпоративный центр оставляет за собой право руководства для достижения общей стратегии.

При создании организационной структуры используется организационная схема. Организационная схема – процесс разработки или изменения организационной структуры, она включает:

- специализацию рабочих заданий – т.е. разделение труда;
- департаментализацию – т.е. группировка отдельных рабочих процессов;
- создание командной цепочки, определение непрерывной цепи команд, связывающая верхние и нижние уровни управления;
- определение норм управляемости, т.е. оптимального количества подчиненных, которыми может руководить менеджер;
- централизацию и децентрализацию при подготовке и принятии решений;
- формализацию, т.е. подготовка правил выполнения работ

ТЕМА 8. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Под ***управленческим решением*** понимают выбор альтернативы, действие, направленное на разрешение проблемной ситуации.

Это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Классификация управленческих решений производится по следующим критериям:

1. В зависимости от *условий, в которых оно принимается*, различают:
   - решения, принимаемые в обстановке определенности;
   - решения, принимаемые в обстановке риска (неопределенности).
2. *По сроку действия последствий*: долго-, средне- и краткосрочные решения.
3. *По частоте принятия*: одноразовые (случайные) и повторяющиеся.
4. *По широте охвата*: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные.
5. *По форме подготовки*: единоличные, групповые и коллективные решения.
6. *По сложности*: простые и сложные.
7. *По жесткости регламентации*:
   - контурные, которые приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления;
   - структурированные, предполагающие жесткое регламентирование деятельности подчиненных и оставляющие возможность инициативы при решении лишь второстепенных вопросов;
   - алгоритмические, которые предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Методы принятия управленческих решений:

1. *Неформальные или эвристические*, основанные на аналитических способностях, опыте менеджера.

2. *Экспертные или коллективные*, обеспечивающие участие в принятии решения определенного круга лиц (экспертов).

3. *Количественные*, основанные на обработке массивов информации с помощью экономико-математических методов и ЭВМ.

Индивидуальные стили принятия решений:

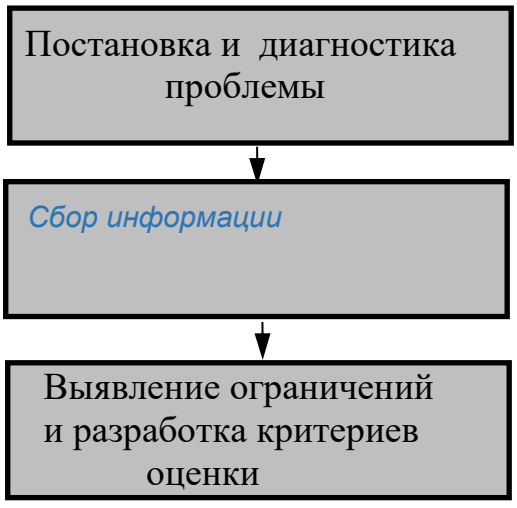
- *уравновешенные* – выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание менеджера;
- *импульсивные* – менеджер легко генерирует идеи, но мало заботится об их проверке и оценке;
- *инертные* – уточнение исходной гипотезы идет крайне медленно, оценки сверхкритичны, каждый свой шаг менеджер проверяет неоднократно;
- *рискованные* – не обходят этап обоснования гипотезы, но оценку менеджер производит лишь после того, как обнаружено несоответствие;
- *осторожные* – характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью, менеджера больше пугают ошибки, чем радуют успехи, все действия направлены на то, чтобы их избежать.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Управленческое решение считается грамотным и эффективным если оно отвечает требованиям, вытекающим из конкретно решаемой ситуации и целей организации.

- решение должно быть эффективным, т.е. должно обеспечивать наиболее полное достижение поставленной цели;
- решение должно быть экономичным, т.е. обеспечивать достижение поставленной цели при наименьших затратах;
- решение должно быть принято своевременно, иначе цель будет достигнута не вовремя;
- решение должно быть обосновано с учетом возможностей организации;
- решение должно быть осуществимым и реальным с учетом складывающихся ситуаций.

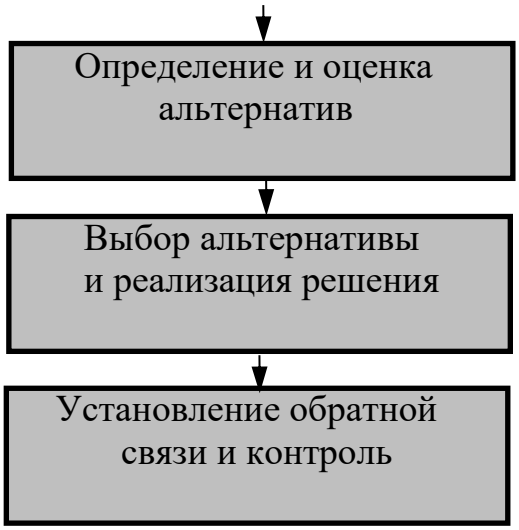
Процесс принятия управленческого решения:



Проблема – это: а) ситуация, когда поставленные цели не достигнуты; б) потенциальная возможность, упустив которую организация не получит выгоду.

Сбор информации о состоянии внутренней и внешней среды

Ограничения: качество и доступность ресурсов; количество и квалификация персонала; старые технологии; острая конкуренция; законы; этика.



Руководитель выбирает несколько наиболее желательных вариантов для серьезного рассмотрения, определяет их достоинства, недостатки и возможные общие последствия.

Выбирается альтернатива с лучшими общими последствиями. Эффективность решения повысится, если оно будет признано теми, кого затрагивает.

Происходит измерение и оценка последствий решения и сопоставление фактических результатов с ожидаемыми. При необходимости решение корректируется.

Решения, типичные для функций управления.

ФУНКЦИИ	НАПРАВЛЕНИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
Планирование	*1.* Стратегические цели, природа нашей деятельности. *2.* Изменения во внешней среде, их влияние на организацию. *3.* Действия, необходимые для реализации целей.
Организация	1.Структура организации, взаимосвязи между ее элементами. *2.* Распределение и объединение работ. *3.* Подбор исполнителей.
Руководство	1.Потребности подчиненных и степень их удовлетворения. 2.Действия для повышения степени удовлетворенности работой.
Контроль	*1.* Методы и параметры измерения результатов работы. *2.* Частота проведения оценки. *3.* Степень выполнения целей.

ТЕМА 9. КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Управленческая информация – совокупность сведений, характеризующих состояние и перспективы развития управляющих и управляемых подсистем.

Управление организацией – это прежде всего информационный процесс. Работу аппарата управления можно рассортировать как совокупность процессов преобразования и движения информации посредством коммуникаций.

Коммуникация – это обмен информацией, ее смыслом, это связи между функциями, подразделениями и людьми.

Коммуникации бывают:

между организацией и внешней средой;
между уровнями организации (по вертикали);
между подразделениями организации (по горизонтали);
между руководителем и подчиненными.

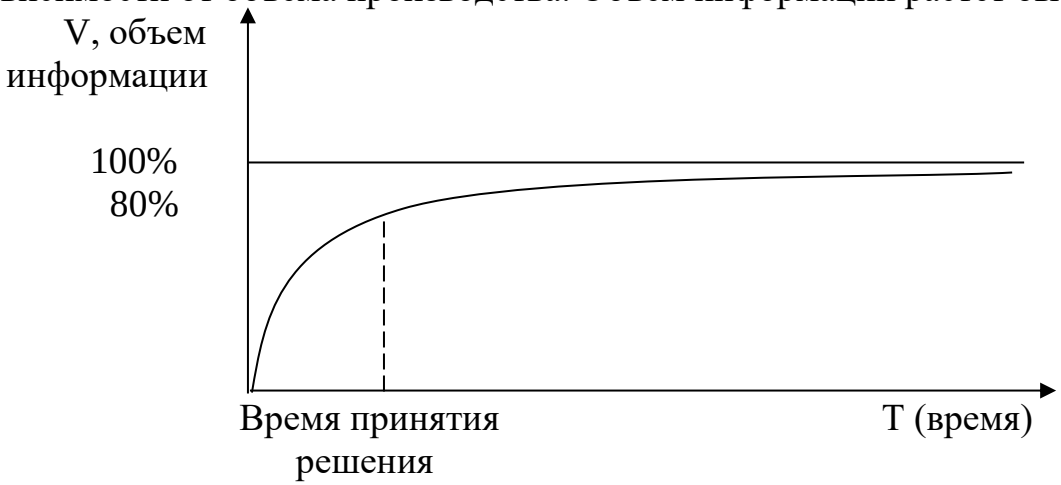
Процесс коммуникации может быть разделен на следующие составляющие:

отправитель – лицо, желающее довести до кого-либо информацию;
сообщение – информация, имеющая определенную форму;
канал связи – средства передачи информации;
получатель – лицо, отправитель которому направлена информация.
Информация является основным предметом труда менеджеров всех уровней.

Требования, предъявляемые к информации:

1.Необходимое и достаточное количество информации.
2.Достоверность информации.
3.Своевременность информации.
4.Полнота информации.
5.Полезность информации.
6.Конкретность информации.

Информационный процесс включает: получение, хранение, поиск, обработку, передачу информации. В результате обработки информация меняет содержание, носители, объем. Объем информации находится в нелинейной зависимости от объема производства. Объем информации растет быстрее.



При принятии управленческого решения следует учитывать, что 100% информации в большинстве случаев собрать нельзя

ТЕМА 10. ФУНКЦИЯ РУКОВОДСТВА В УПРАВЛЕНИИ

Руководство в организации – это процесс управления и влияния на деятельность членов организации, связанную с ее целями. *Руководители* – это люди, которые влияют на поведение других людей без необходимости использования для этого силы и принимаются в этой роли другими людьми. Руководитель может обладать властью в пяти формах: законная или формальная власть; власть, основанная на вознаграждении; власть, основанная на принуждении; эталонная власть (власть примера); экспертная власть (власть специалиста).

Формы общения руководителя с подчиненным:

- *беседа* – это форма общения, с помощью которой один или несколько человек хотят передать информацию для собеседника или их группы с целью изменения существующей ситуации или отношений,

• *дискуссия* – это форма общения, с помощью которой группа ищет выхода из проблемной ситуации, разрешает конфликт или обменивается мнениями,

• *совещание* – это форма общения, обмен мнениями, которая позволяет выработать решения, координировать деятельность исполнителей.

Стиль руководства - это относительно устойчивая система способов, методов и форм деятельности руководителя.

Классификация стилей руководства:

•*авторитарный (автократический)* – централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы о всех делах докладывали только ему. Контакты с подчиненными ограничены. Менеджер единолично принимает решения, не дает возможности подчиненным проявить инициативу, категоричен с людьми. Ему характерны догматизм и стереотипность мышления. Все новое воспринимается им осторожно или вообще не воспринимается, он использует одни и те же методы работы;

•*демократический* – менеджер стремится решать вопросы коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Требователен, но справедлив. В подготовке и реализации управленческого решения участвуют все члены коллектива;

•*либеральный (невмешательский)* – менеджер практически не вмешиваться в деятельность коллектива, работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Руководитель вежлив с подчиненными, готов отменить принятое ранее решение, если оно угрожает его популярности. Безынициативен, неосмысленно исполняет директивы высшего руководства. В работе с подчиненными использует уговоры и просьбы.

Управленческая решетка

Забота о производстве

1.1 – минимизация усилий, выполнение заданий в той степени, которая необходима для сохранения своего места в организации,

1.9 – сосредоточение внимания на хороших человеческих взаимоотношениях, темп работы приемлемый, дружеская атмосфера,

5.5 – уравновешенное управление: достаточная эффективность организации достигается посредством достижения баланса между необходимостью выполнения заданий и хорошего морального состояния людей,

9.1 – авторитарное управление, максимизация производственных результатов за счет создания таких условий работы, чтобы человеческий фактор препятствовал в наименьшей степени,

9.9 – демократическое управление, люди заинтересованы в хороших результатах, общность целей создает атмосферу взаимного доверия и уважения.

ТЕМА 11. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В СФЕРЕ УСЛУГ.

Организации в сфере услуг в большинстве своем выпускают нефизические товары. Услуги не материальны.

Основные характеристики услуги: нематериальность; потребляется одновременно; качество зависит от кого и где получается; недолговечность и ее нельзя хранить; предоставляют сервисные организации; потребитель участвует в предоставлении услуги.

В организации необходимо создать управляемую клиентом производственную систему, направленную на полное удовлетворение всех потребностей.

Особенности рынка услуг:

- динамичность;
- территориальная сегментация;
- быстрый оборот капитала;
- чувствительность к изменениям рыночной коньюктуры;
- в большинстве своем предоставляют предприятия малого бизнеса.

Основными направлениями управления организациями при предоставлении услуг являются:

-обеспечении надежности (заслуживает доверие);
-доступность услуги (как найти, время работы);
-репутация (наличие отзывов);
-обеспечение безопасности услуг;
-отзывчивость персонала;
-компетенция персонала (опыт, знания);
-соответствие услуг ожиданиям;
-осязаемые факторы (внешний вид персонала, порядок в помещении.

Для обеспечения эффективного управления в сервисной организации необходимо обеспечить обучение персонала общению, искусству слушать,

эмпатии. Менеджерам необходимо предотвращать ситуации, когда одни клиенты мешают обслуживанию других. При управлении необходимо обеспечить быстрое обслуживание, второстепенные операции целесообразно убрать, создать комфорт при ожидании. При ценообразовании использовать дифференцированный подход (часы пик и др.), использовать практику предварительных заказов и записей.

ТЕМА 12. ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Персонал, или кадры, представляет собой штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего, численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью. В теории и практике управления **существуют различные классификационные подходы** в зависимости от профессии или должности работника, уровня управления, категории работников. Базовой в отечественной практике является классификация работников по категориям, закрепленная в Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь.

Правила учета персонала, определены Инструкцией по статистике, которые регламентирует методы определения списочного состава, среднесписочной численности работников, перечень занятых в основной и в неосновной деятельности, категории персонала, порядок учета приема и выбытия кадров и другие.

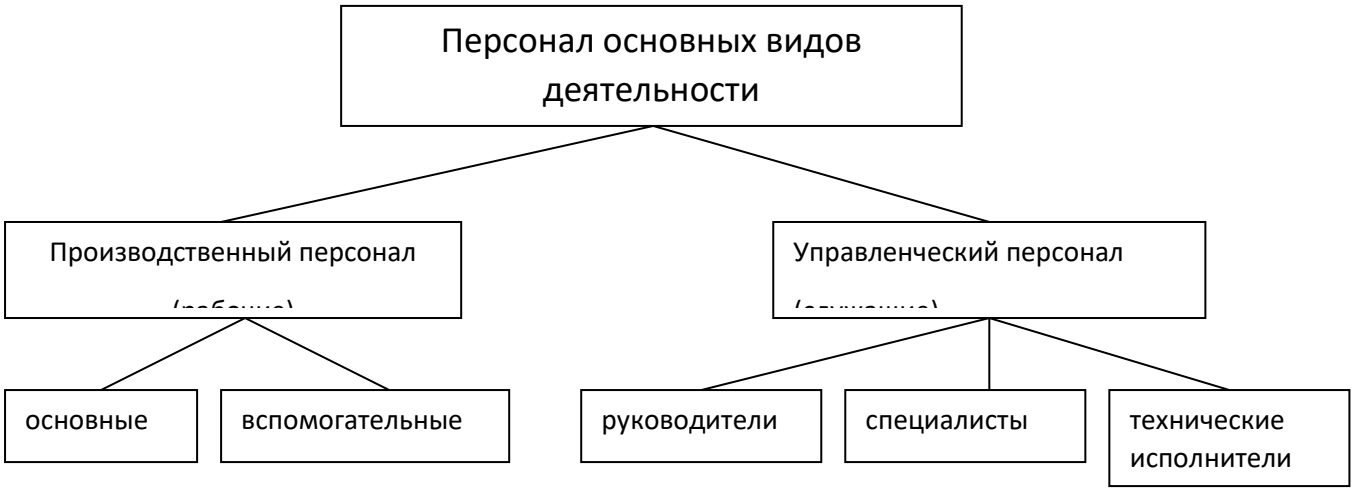
Численность персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью процессов, степени автоматизации. Эти факторы задают **нормативную (плановую)** величину. **Списочная (фактическая)** численность представляет собой число сотрудников, которая официально работают в организации в данный момент. В составе списочной численности выделяют три категории работников: **постоянные, временные, сезонные.** К работникам **не списочного состава** относятся внешние совместители; лица, привлеченные для разовых и специальных работ; работающие на основе договоров; лица направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет предприятия и др.

Процесс обновления коллектива называется **сменяемостью (оборотом) кадров.** Практический интерес представляет текучесть кадров, связанная с субъективными причинами – увольнением сотрудника по собственному желанию, а так же по инициативе администрации.

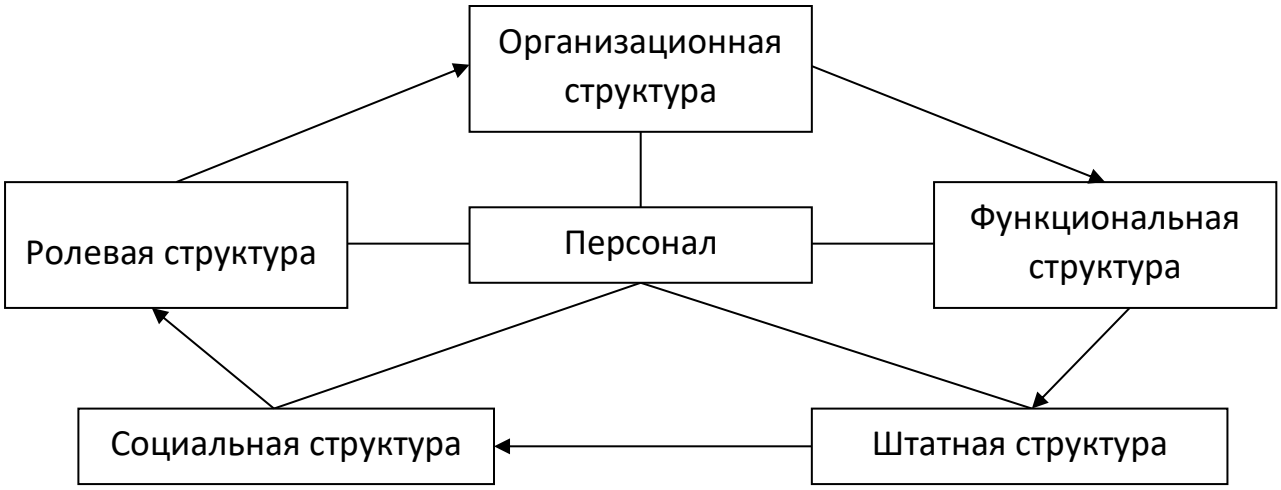
По участию в основных видах деятельности организации выделяется персонал **основных видов деятельности (производственный)** и не**основных видов деятельности (не производственный).**

По характеру трудовых функций в процессе производства предусматривается деление на **рабочих и служащих.** Принято различать **основных и вспомогательных рабочих.** К рабочим относится **и младший обслуживающий персонал (МОП). Служащие** объединяют несколько подгрупп: руководителей, специалистов, технических исполнителей.

Классификация персонала промышленного предприятия



Структура персонала



Информация о персонале включает в себя базовые данные, которые разделяются на *постоянные* (например, пол, год рождения и т.п.), условно-постоянные (например, тарифная сетка, штатное расписание и др.) и переменные (например, простои, прогулы и др.)

Цель планирования персонала – создание трудового коллектива, способного решить поставленные перед организацией зада

Планирование персонала

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Принципы приема на работу, функции (обязанности, вид трудовой деятельности), профессиональное развитие личности

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Какая и сколько рабочей силы будет в заданной временной точке? Где в ней нуждаются? Какие и сколько имеется рабочих мест?

ПЛАНИРОВАНИЕ СОКРАЩЕНИЯ КАДРОВ
→ Какая и сколько рабочей силы должно быть оставлено в организации? Какие мероприятия проводятся в этом отношении?

ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ПОДБОР И ОБУЧЕНИЕ КАДРОВ
→ Какие расходы по статьям предусматриваются на формирование и развитие персонала организации?

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА
→ Какие и сколько учебных мероприятий необходимо? Имеющийся или новый персонал квалифицируется на предусмотренные рабочие места?

ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА
→ Сколько и какие работники, когда и на какую должность будут назначены?

Условия, способствующие созданию коллектива:
- стабильность состава;
- привлечение к управлению;
- сотрудничество и взаимопомощь;
- восприимчивость к нововведениям;
- благоприятный морально-психологический климат;
- рациональная расстановка, подготовка и комплектование;
- управляемость коллектива;
- психологическая и организационная готовность к управлению.

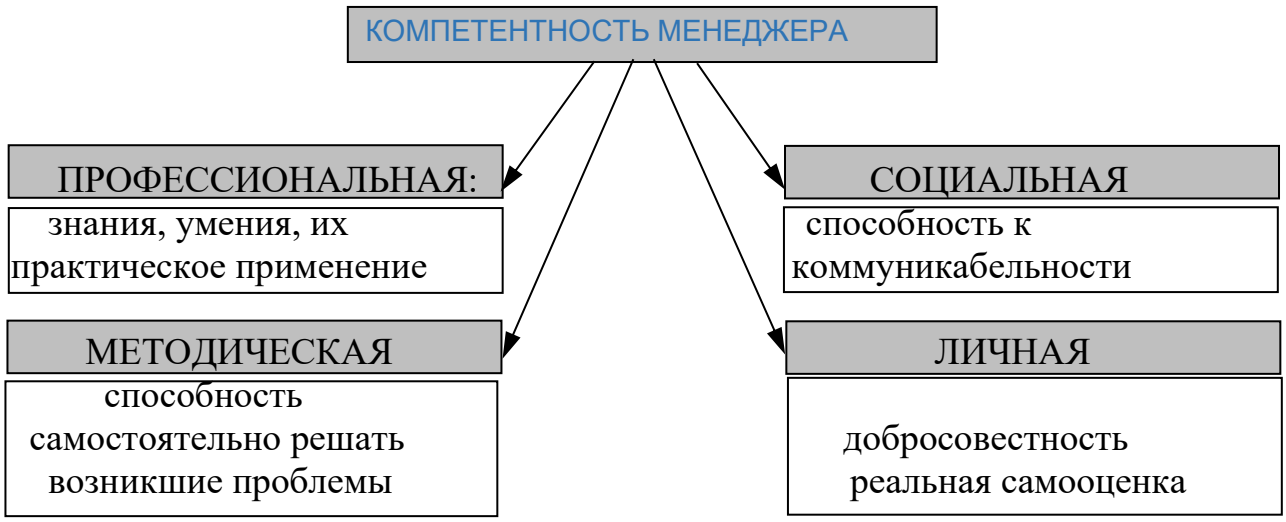
Профессиональная деятельность рассматривается как способ социально-экономического и духовного взаимодействия индивида и трудового коллектива, обусловленный, с одной стороны, развитием экономических отношений, а с другой – развитием личности. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, работники становятся более конкурентоспособным на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своего предприятия, так и вне его. Полученные в процессе профессиональной подготовки новые знания способствуют общему интеллектуальному развитию человека, расширяют его эрудицию и круг общения, укрепляют уверенность в себе, способствуют повышению производительности труда без дополнительных затрат.

Процесс профессионального развития персонала включает: продвижение кадров, их переподготовку и обучение, повышение квалификации, кадровый резерв, регулирование карьеры и т.п.

Обучение – это процесс изменения, в котором переплетаются интеллектуальные, психологический и физиологический аспекты.

Цели переподготовки – это не только зеркальное отражение потребностей, интересов и проблем работников, но и отражение борьбы, требований и условий окружающего мира.

Повышение квалификации – это обучение после получения работниками основного образования. Оно направлено на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных знаний (углубление, повышение, приведение в соответствии с требованиями, предъявляемыми новой должностью), Приобретение новых навыков, является постоянным процессом обновления знаний сотрудниками организации.



Наиболее распространенные виды обучения:

обучение на рабочем месте – инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

обучение вне рабочего места – лекция, практические ситуации (кейсы), деловые игры.

Для менеджеров и специалистов повышение профессионального мастерства рассматривается в качестве прямой служебной обязанности. Предусматриваются следующие формы обучения:

- систематическое самостоятельное обучение по индивидуальному плану;
- участие в семинарах;
- краткосрочное (не реже раза в год) обучение по месту работы или в учебных заведениях системы повышения квалификации;
- длительное периодическое обучение (не реже раза в пять лет);
- стажировка на предприятиях, в научных организациях и учебных заведениях, в том числе за рубежом;
- обучение в целевой магистратуре, аспирантуре, докторантуре;
- переподготовка – получение новой специальности в академиях. институтах повышения квалификации, на специальных факультетах вузов

ТЕМА 13. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

Качество – совокупность технико-экономических, эстетических свойств продукции, обуславливающих ее способность удовлетворять определенные требования стандартов.

Всеобщее управление качеством – философия менеджмента, которая руководствуется потребностями и ожиданиями клиента и сосредоточение на постоянном совершенствовании рабочих процессов.

Предприятие, которое стремится продемонстрировать свое стремление к повышению качества старается пройти сертификацию ISO 9000.

ISO 9000 – стандарты управления качеством, установленные Международной организацией по стандартизации (ISO), на которую ориентируются компании во всем мире. Они охватывают все процессы, от заключения контракта до поставок и продажи продукции.

Один из известнейших исследователей менеджмента качества Э. Деминг сформулировал принципы, позволяющие управлять персоналом и улучшить качество.

Принципы Э. Деминга.

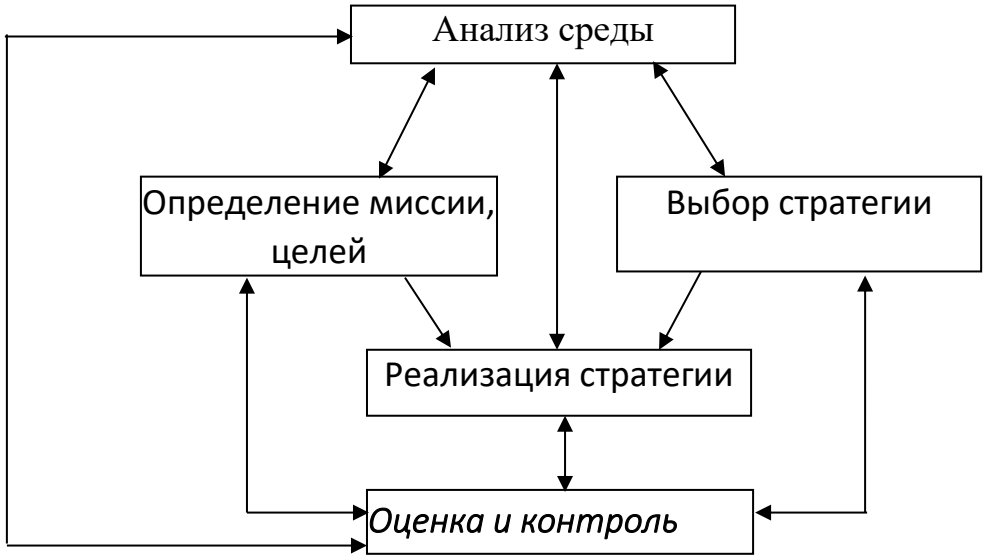
1. Планируйте деятельность организации на длительную перспективу.
2. Никогда не удовлетворяйтесь нынешним качеством продукции.
3. Внедряйте статистические методы контроля над производственными процессами.
4. Сокращайте количество поставщиков до минимума, оставляя только самых лучших.
5. Повышайте квалификацию менеджеров низового звена.
6. Избавьтесь от чувства страха при внедрении нового.
7. Всячески поощряйте взаимодействие и сотрудничество между отделами.
8. Не ставьте перед людьми исключительно количественные цели; например, откажитесь от использования популярной формулы «бездефектности производства».
9. Требуйте от рабочих высокого качества работы, а не формальной отработки с 9.00 до 17.00.
10. При необходимости обучайте служащих новым навыкам.

Менеджерам следует учитывать правила: делай товар качественно – прибыль придет сама; всегда не хватает сделать товар качественно, но всегда находится время исправить брак.

ТЕМА 14. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Стратегическое управление – это определение долгосрочного развития организации, касающиеся сферы, средств и формы ее деятельности, с учетом изменения внешней и внутренней сферы.

Структура стратегического управления



Анализ среды включает:
анализ макросреды;
анализ непосредственного окружения;
анализ внутренней среды;

В качестве инструмента используется SWOT анализ, т.е. оценка возможностей и угроз рынка, обсуждение сильных и слабых сторон организации. Использование данного метода предполагает построение матриц возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон предприятия.

Миссия – это философия, предназначение, причина существования предприятия. Определяет ценности, убеждения, принципы организации.

При выборе стратегии можно использовать подходы:
лидерство по издержкам;
специализация в производстве;
концентрация усилий в выбранном сегменте.

Эталонные стратегии развития бизнеса:
стратегия концентрированного роста;
стратегия интегрированного роста;
стратегия диверсифицированного роста;
стратегия сокращения.

Каждая из этих стратегий имеет свои разновидности.

Предприятие на основе проведенного анализа вырабатывает общую стратегию, а также частные (портфельные стратегии).

Выполнение и контроль за стратегией предполагает внесение изменений в организационную структуру исходя из поставленных целей. На этом этапе определяется, что и когда будет проверяться, какие параметры будут контролироваться, при наличии отклонений выясняются причины и разрабатываются конкретные меры

ТЕМА 15. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Управление рисками **–** это выявление и анализ причин, приводящих к убыткам, а также выбор наиболее эффективного способа снижения вероятного наступления страхового случая.

Риск – это вероятность возникновения убытков или недополучения доходов.

Виды рисков:

- *производственный* – связан с производством (рост материальных затрат, увеличение начислений, налогов и т.д.),
- *коммерческий* – возникает в процессе реализации товаров и услуг (изменение конъюнктуры, повышение закупочных цен, потери товара в процессе обращения, повышение издержек обращения),
- *финансовый* – возникает в сфере отношений с финансовыми организациями (большое значение отношения заемных средств к собственным, увеличивающее зависимость от поведения кредиторов; ужесточение условий кредитования или его прекращение),
- *социально-психологический* – возникает при нарушении социально-психологических отношений в коллективе, развитии конфликтов и распада коллектива.

Классификация рисков:

1. *По источнику возникновения* – собственно хозяйственный; связанный с личностью человека; обусловленный природными факторами.
2. *По причине возникновения* – непредсказуемость поведения партнеров; неопределенность будущего; недостаток информации.

Степени риска:

- *допустимый* – полная потеря прибыли от проекта или производства какого-либо товара,
- *критический* – потеря не только прибыли, но и возмещение затрат за свой счет,
- *катастрофический* – приводящий к банкротству или потере имущества владельца организации.

Зоны риска

Безрисковая зона	***Риск допустимый***	***Риск критический***	***Риск катастрофический***
	Потеря прибыли	***Потеря выручки***	***Потеря собственного капитала***

Управление рисками предполагает:

- анализ, оценка риска и возможных ущербов;
- проведение экспертизы вариантов принятия решений;
- лимитирование риска;
- использование залогов, гарантий;
- распределение риска (инвестирование в различные виды деятельности, оптимизация инвестиционного портфеля);
- ориентация на среднюю норму прибыли;
- страхование риска.

2.ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Тема 1. Введение в управление

Задание 1. Проверьте, есть ли у Вас способности к менеджменту. Оцените каждый ответ по предложенной схеме:

Я никогда так не поступаю – 1 балл
Я редко так поступаю – 2 балла
Я иногда так поступаю – 3 балла
Я часто так поступаю – 4 балла
Я всегда так поступаю – 5 балла

1.Если мне необходимо выполнить несколько поручений, я расставляю приоритеты и организую работу в соответствии со сроками их выполнения.К	1	2	3	4	5
2.Большинство знакомых называют меня хорошим слушателем. Ч	1	2	3	4	5
3. Когда я выбираю конкретное направление действий (хобби, изучение иностранного языка, работа, участие в проектах), я, как правило, рассматриваю долгосрочные три года или более) последствия и результаты. К	1	2	3	4	5
4. Я предпочитаю технические и связанные с количественными оценками курсы гуманитарным предметам. Т	1	2	3	4	5
5. Когда я с кем-то совершенно не согласен, я упорно отстаиваю свою точку зрения. Ч	1	2	3	4	5
6. Когда я работаю над проектом или заданием, я стараюсь вникнуть в детали и только потом оценить ситуацию в целом. * К	5	4	3	2	1
7. Я предпочту беседе со знакомыми работу на компьютере. Т	1	2	3	4	5
8. Если я что-то делаю, я стараюсь вовлекать в этот процесс других людей. Ч	1	2	3	4	5
9. Когда я изучаю какой-то курс, я соотношу полученную информацию с известными мне из других предметов данными и концепциями. К	1	2	3	4	5
10. Когда кто-то допускает ошибку, я хочу его поправить и подсказать правильный ответ или решение.* Ч	5	4	3	2	1
11. когда я с кем-то разговариваю, мне жаль моего времени, которое может быть использовано более рационально. Т	1	2	3	4	5
12. У меня есть определенные цели в карьере, семье и других делах. Я долго и тщательно выбирал их. К	1	2	3	4	5
13. Когда я ищу решение какой-то проблемы, я предпочитаю общению с людьми изучение статистических данных. Т	1	2	3	4	5
14. Если я работаю в группе над каким-то проектом, а кто-то из ее членов отлынивает от работы, я скорее пожалуюсь друзьям, чем выскажу свои претензии в лицо лентяю.* Ч	5	4	3	2	1
15.Я с удовольствием участвую в дискуссиях о новых идеях и концепциях. К	1	2	3	4	5

16. Курс менеджмента, преподаватель которого порекомендовал эту книгу – пустая трата времени. Т	1	2	3	4	5
17. Я думаю, что каждый из нас должен вести себя вежливо, не задевая чувств других людей.* Ч	5	4	3	2	1
18.Информация и материальные предметы интересуют меня гораздо больше, чем люди. Т	1	2	3	4	5

Подсчет баллов

Сложите баллы, которые вы получили при ответах на вопросы; отмеченные звездочкой (*) вопросы оцениваются в обратном

порядке.

1,3,6,9,12,15 – Оценка Концептуальных навыков_____

2,5,8,10,14,17 – Оценка Человеческих навыков _____

4,7,11,13,16,18 – Оценка Технических навыков _____

В идеале менеджер должен иметь высокие результаты (не обязательно равные) по всем трем критериям. Если вы получили явно низкие оценки, вам следует заняться улучшением соответствующих навыков.

Задание 2. Рассмотрите взаимосвязь основных факторов развития организации по модели «7S» (рисунок 1). Укажите, каким образом данные факторы влияют на эффективность управления.

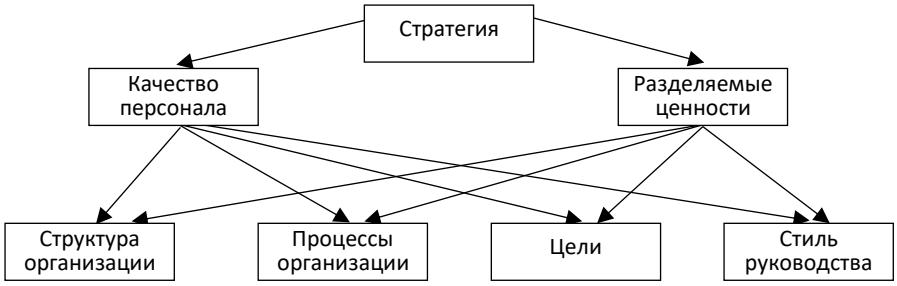


Рисунок 1 – **Модель «7S»**

Тема 2. Элементы организации и процесса управления

Задание 1. Выберите сложную организацию, которую достаточно хорошо знаете, и конкретизируйте такие общие характеристики.

- ресурсы;
- зависимость от внешней среды;
- горизонтальное разделение труда;
- вертикальное разделение труда;

необходимость управления.

Задание 2. На примере известной Вам организации (например, Брестский государственный технический университет) сформируйте список элементов внутренней среды, элементов внешней среды прямого воздействия и элементов среды косвенного воздействия, оказывающих влияние на организацию.

Таблица 1 Среда организации

Элементы внутренней среды	Элементы внешней среды прямого воздействия	Элементы внешней среды косвенного воздействия
1	2	3

Задание 3. Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Поясните свой ответ.

Ситуация 1. Компания «Хэппилэнд» столкнулась с проблемной ситуацией при выводе на рынок нового напитка. Была рецептура, был вкус, но не было достойной упаковки. В фирму пришел молодой дизайнер и выдал идею, равной которой, по словам представителей компании, на рынке до сих пор не было. К этому парню все прониклись колоссальным уважением. Этот специалист сплотил вокруг себя творческий коллектив. Иногда этой команде было достаточно получаса, чтобы сгенерировать несколько новых перспективных идей, в то время как раньше каждый из сотрудников вынашивал новые идеи месяцами.

Ситуация 2. Одно оборонное научно-промышленное объединение (НПО), производящее «страшно секретное оружие», в частности зенитно-ракетные комплексы, в отсутствие военных заказов сдавало помещения под офисы, склады и т.п. Это позволило заводу поддерживать конструкторское бюро, разрабатывать новые производственные линии и спокойно искать покупателей на Ближнем Востоке. Идея заключалась в том, чтобы отдать часть, сохранив «ядро», но у нее нашлись противники. В частности, руководство одного из дочерних предприятий стояло на позиции: либо будем выпускать ракеты, либо ничего. Хотя само это предприятие существовало исключительно на доходы от аренды площадей. Руководство «дочки» пришлось уволить, а НПО снизило издержки и получило передышку для подготовки к лучшим временам, когда вернутся заказы и вновь пойдет валюта.

Задание 4 Дайте характеристику этапам жизненного цикла организации по схеме. Укажите, какие управленческие решения должны приниматься на каждом из них; на каком этапе необходимо перейти на новую S-образную кривую для того, чтобы организация не пришла к стадии упадка.

- Какая схематическая модель получится в данном случае (покажите на рисунке).

- Характеристику этапов ЖЦО представьте в таблице 1

Таблица 1

ЖЦО	*Характеристика этапа*
1	
2	
3	
4	

Тема 3. Эволюция теории управления

Задание 1 . Заполните таблицу.

Краткая характеристика школ и подходов менеджмента

Школы и подходы	Период	Представители	Вклад	Значимость на современном этапе

Задание 2. Перечислите основные принципы управления А.Файоля. Потеряли ли эти принципы актуальность в современном менеджменте? Дополните их принципами современного менеджмента. Попытайтесь соотнести принципы управления А.Файоля с реальной системой управления в организации, работа которой Вам хорошо известна (выбрать любые 5 принципа А.Файоля).

Задание 3 Тест

1. *Кто был основателем школы научного управления?*

a. Ф.Тейлор
b. А.Файоль
c. Э.Мейо
d. С Гарнер

2. *Кто был основателем административной школы?*

a. Ф.Тейлор
b. А.Файоль
c. Э.Мейо
d. С Гарнер

3. *Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного управления?*

a. поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации
b. максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте
c. определение функций и принципов эффективного менеджмента

4. *Какова главная идея школы административного управления?*

a. управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете
b. рациональное построение организации как иерархической структуры
c. для решения задачи управления каким-либо объектом разрабатывается модель процесса управления

5. *Что понимал А.Файоль под единоначалием?*

a. за выполнение одной задачи должен отвечать один менеджер

b. один подчиненный должен подчиняться только одному руководителю

6. *«Далеко не всегда только высокая заработная плата приводит к росту производительности труда. Достигнуть увеличения выработки можно при большем внимании и заботе о подчиненных со стороны руководителя» - это мнение относится к школе:*

a. научного управления
b. административного управления
c. человеческих отношений

Тема 4. Методология менеджмента: целеполагание, функции, принципы и методы управления

Задание 1.

Проанализируйте предложенные ниже формулировки миссии. Определите их достоинства и недостатки. Разработайте свои предложения по формулировке каждой миссии с учетом достоинств и недостатков.

Формулировка миссии	**Ваши оценки**		**Ваши предложения**
	Достоинства	**Недостатки**	
Разработка и поставка оборудования для газовой промышленности, электростанций, катеров из композиционных материалов, разработка двигательных установок по заказам.			
Обеспечить российский рынок высоковольтным оборудованием по конкурентным ценам			
Предоставление широкого спектра туристических услуг населению, организация экскурсионных и познавательных программ, деловых поездок и семейного отдыха в различных регионах мира.			
Быть лидером в производстве и продаж недорогой металлопродукции высокого качества, удовлетворять требования отечественных и зарубежных клиентов, способствовать развитию региона.			

Задание 2. Разработать программу применения экономических, организационных, административных, социально-психологических методов в процессе управления выбранной Вами фирмой для решения следующих ситуаций:

	Ситуация	Метод	Обоснование метода
1.	Повышение производительности и качества выполняемых работ		
2.	Снижение текучести кадров		
3.	Ввод в производство нового вида продукции		
4.	Улучшение уровня обслуживания покупателей		
5.	Повышение заинтересованности покупателей		

Задание 3. Объяснить: какие принципы управления и в чем нарушены в следующих ситуациях:

1. К разработке программы технического перевооружения предприятия не были привлечены низовые, рабочие коллективы;
2. Специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации;
3. В процессе деятельности предприятия нередко принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций. Как правило, правам и необходимымдля осуществления деятельности средствам в них уделяется мало внимания;
4. Деятельность подразделений предприятия не увязана единым распорядком рабочего дня.

Основываясь на рассмотренных управленческих ситуациях и заданиях, сделать выводы: о значении научных подходов и принципов управления для практики управленческой деятельности; о последствиях игнорирования научных подходов и принципов управления.

Деловая игра «Разработка миссии и дерева целей организации»

Групповая работа: студентам необходимо разбиться на группы по три — пять человек и выполнить следующие задания.

1. Создайте свое предприятие. Это может быть как производственное предприятие, так и предприятие, оказывающее услуги. Главное условие — коммерческая направленность деятельности предприятия.

2. Придумайте название и сформулируйте миссию создаваемого предприятия.

3. Постройте дерево целей создаваемого предприятия на трехлетний период.

Под деревом целей понимается структурно-иерархическая модель, отражающая соподчиненность и взаимосвязи целей и средств их достижения. Для построения дерева целей необходимо вначале сформулировать общие вопросы (цели), а затем — частные. Более высоким уровням дерева целей соответствуют вопросы достижения генеральной (главной) цели, подцелей и задач, а последующим —

частные по отношению к вышестоящим уровням вопросы, вплоть до отдельных работ и мероприятий.

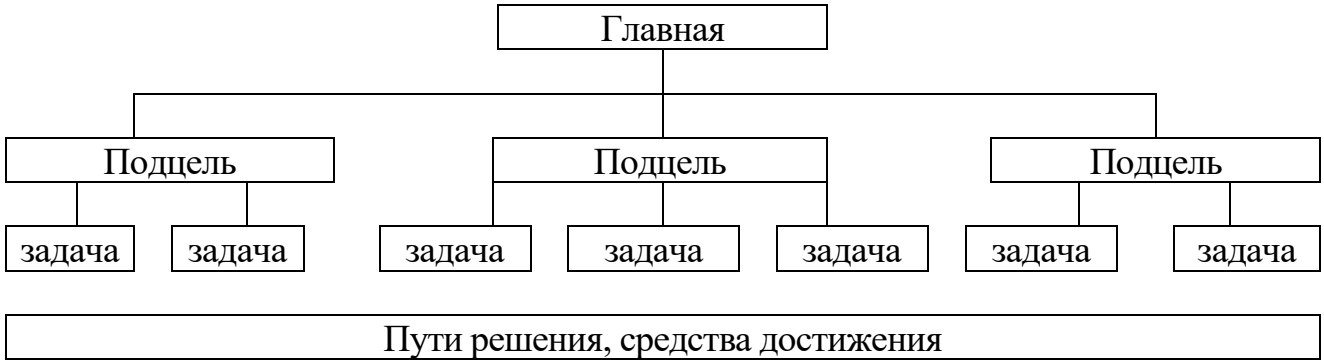
Коллективная работа

После того как предложения всех групп будут готовы, представители созданных компаний должны представить результаты своей работы всем присутствующим на занятии. При этом оставшиеся группы выполняют роль экспертов-инвесторов и оценивают предварительную перспективность предлагаемых идей. Результаты экспертной оценки (по пятибалльной системе) экспертные группы проставляют в свои ведомости. Эксперты не оценивают только тот проект, в разработке которого они участвовали.

Затем на доске формируется общая оценочная ведомость, определяется средняя оценка и объявляется проект-лидер.

Примечание: для повышения степени обоснованности оценок можно ввести ряд оценочных критериев с указанием их значимости

Дерево целей может быть представлено в следующем виде.



Тема 5. Организация деятельности как функция управления

Деловая игра "Структура"

Проблема. Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее.

Предприятие с организационно-правовой формой – общество с ограниченной ответственностью. (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность. ООО имеет деловые отношения с предприятиями, расположенными в других областях. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего.

В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договора поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из

них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является "бумажный футбол".

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала "дележ власти" с директором ООО Петровым. При этом упускаются из вида функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 г.) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25% акций ООО. Он готов перейти в ООО на постоянную работу. Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако не все руководители и специалисты приемлют стиль авторитарного руководства, в управлении он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20 % акций в уставном капитале ООО. К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Сидоров (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда разделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО составляет 15% акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и во многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Он располагает 20% акций.

Руководство ООО:

ПП – председатель правления;

ДП – директор предприятия;

ЗП – заместитель директора по производству;

ЗК – заместитель директора по коммерции.

Функциональные подразделения:

ГБ – главный бухгалтер;
СР – секретарь-референт,
ЮК – юрисконсульт-кадровик;
ЭП – экономист по планированию;
ПО – программист-оператор;
ИМ – инженер по маркетингу;
ИС – инженер по снабжению;
ДС – диспетчер.

Производственные подразделения:

ТЗП – транспортно-заготовительный участок;
ПУ – производственный участок;
РСУ – ремонтно-строительный участок;
МС – магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО.

Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

Задачи деловой игры

1. Целесообразно сохранить одну должность первого руководителя (председателя правления или директора). Допускается ввести должность первого заместителя директора. Кто должен возглавить ООО:

Иванов, Петров, Сидоров или Николаев? Дайте обоснование, кого именно Вы рекомендуете назначить и почему?

2. Необходимо разработать схему организационной структуры управления с указанием административных связей подчиненности. За основу следует принять линейно-функциональную структуру.

3. Необходимо разработать матрицу распределения функций между подразделениями по форме табл. 2.

Таблица 1 Матрица распределения функций управления предприятием

Функция управления	Руководитель подразделения											
	ПП	ДП	ЗП	ЗК	ГБ	СР	ЮК	ЭП	ПО	ДС	ИМ	ИС
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**
1. Управление стратегией развития предприятия												
2. Организация системы управления												
3. Управление персоналом												
4. Управление социальным развитием												

5. Управление экономическим развитием												
6. Управление финансами и бухгалтерским учетом												
7. Управление техническим развитием												
8. Управление капитальным строительством и ремонтом												
9. Управление подготовкой производства												
10. Управление основным производством												
11. Управление вспомогательным производством												
12. Управление качеством продукции												
13. Управление трудом и заработной платой												
14. Управление охраной труда и техникой безопасности												
15. Управление материально-техническим снабжением												
16. Управление маркетингом												
17. Управление механизацией производства												
18. Управление транспортом												
19. Управление обслуживающим												

хозяйством												
20. Управление внешнеэкономической деятельностью												
21. Управление экологией												

Методика проведения игры

1. Деловая игра проводится по группам слушателей численностью от 4 до 8 чел. Целесообразно сначала распределить роли между участниками деловой игры и зафиксировать их в табл. 1.

Основные этапы игры: постановка проблемы преподавателем, анализ проблемной ситуации в группе, выполнение заданий, обсуждение групповых решений, подведение итогов игры.

2. В выполнении первого задания рекомендуем исходить из стратегии развития ООО, предложенных личностных характеристик руководства и долей собственности в уставном капитале ООО.

3. Схема организационной структуры управления строится по уровням управления: сначала директор, ниже его заместители, затем персонал функциональных подразделений и далее производственные подразделения. В задании следует отразить линейно-функциональную структуру управления. В схему можно ввести не более двух коррективов в существующий аппарат управления: убрать, соединить или добавить новые должности.

4. Распределение функций управления осуществляется в виде матрицы (табл. 1). Ее строками являются основные функции управления, за реализацию которых отвечает руководитель или специалисты. Условные обозначения операций:

Ц – постановка цели управления;

Р – руководство, принятие решения, утверждение;

П – подготовка решения, составление, расчет, разработка;

С – согласование, рассмотрение;

И – исполнение, доведение, выполнение;

У – участие, оказание помощи, информирование;

"–" – неучастие в выполнении функции.

По каждой функции управления операции *Ц, Р, П, И указываются только один раз*, а С и У могут указываться в строке несколько раз. В одной графе можно указывать не более двух операций.

Выполненное задание деловой игры на распределение функций управления должно содержать:

1. Номер группы, Ф.И.О. участников, экспертные оценки работы других членов групп, краткое обоснование выбора первого руководителя ООО.

2. Схема организационной структуры управления ООО (рис. 1).

3. Матрица распределения функций управления (табл. 1).

Группа № _____ Команда № _____ Задание № _____

№ п/п	Ф.И.О. участника	Роль участника	Оценка работы по 5-балльной шкале

Краткое обоснование целесообразности выбора первого руководителя ООО:

Цель организации.

Стиль руководства.
Кто именно.
Почему он.
Его достоинства.
Его недостатки.
Перспективы роста.

Тема 6. Стратегические и тактические планы в системе управления

Задание 1. Изучив особенности различных видов планирования, заполните таблицу.

Таблица 1 Различия между стратегическим, тактическим и оперативным планированием

Сравнительный признак	**Стратегическое планирование**	**Тактическое планирование**	**Оперативное планирование**
Назначение			
Субъект			
Горизонт планирования			
Широта планирования			
Диапазон планирования			
Источник информации			

Задание 2. Любой процесс планирования можно представить в виде совокупности последовательных шагов. Опишите примерное содержание работы на каждом этапе планирования. Заполните таблицу.

Таблица 2 Шаги плановой работы и их содержание

Шаг планирования	**Содержание работы**
Оценка возможностей	
Постановка целей	
Прогнозирование будущих условий (будущего окружения)	
Наработка и выбор альтернатив	
Разработка плана в цифровом выражении	

Тема 7. Мотивация персонала

Задание 1. Изучив основные теории мотивации труда, дайте им сравнительную характеристику. Результаты занесите в таблицу.

Таблица 1 Сравнительная характеристика основных теорий мотивации

Теории		Основные мотивации	Основные недостатки
Содержательные теории	Пирамида потребностей А. Маслоу		
	Теория потребностей Д. Мак-Клелланда		
	Двухфакторная модель Ф. Герцберга		
	Теория существования, принадлежности и роста К. Альдерфера		
Процессуальные теории	Теория ожиданий В. Врума		
	Теория справедливости Д. Адамса		
	Модель Портера-Лоулера		
	Теория усиления В.Ф. Скиннера		

Задание 2. В таблице 2 приведена анкета для оценки мотивации персонала, заполнение которой позволит оценить значимость перечисленных потребностей. Шкалу измерений предлагаем разработать самостоятельно. Самостоятельно сформулируйте значимые для вас потребности в самовыражении.

Таблица 2 Шкала потребностей, по А. Маслоу

Группа потребностей	Потребность	Степень значимости
Физиологические	Пища	
	Одежда	
	Жильё	
	отдых	
Безопасность	Занятость	
	Стабильность дохода	
	Защита от физических опасностей	
	Защита от психологических опасностей	
Социальные	Причастность к общей цели	
	Возможность принимать решения	
	Быть членом команды	
	Чувствовать поддержку	
Потребность в уважении	Личный успех на рабочем месте	
	Самоуважение	
	Уважение со стороны коллег	
	Уровень компетентности	
Потребность в самовыражении		

Задание 3. ***Деловая игра «Мотивация персонала».*** Проанализируйте любые три из предложенных ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных Вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации.

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находиться на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел – победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.

6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.

8. На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства корпорации.

9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной корпорации.

10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схема мотивационного процесса.

1. Анализ ситуации:

- место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
- участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры).

2. Определение проблемы:

- формирование проблемы;
- причины и мотивы.

3. Постановка целей мотивации.

4. Планирование мотивации работника (работников):

- выявление потребности;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- «потребности - стимулы»;
- стратегия, способ мотивации.

5. Осуществление мотивации:

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечения вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

6. Управление мотивацией:

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми;

корректировка стимулов.

Тема 8. Контроль в системе управления

Задание 1. В таблице 1 представлены различные категории работников. Определите, каким образом руководитель должен контролировать работу каждого подчинённого.

Таблица 1 Различные варианты контроля

Подчинённые	Варианты контроля
Работник А, молодой специалист с хорошей теоретической подготовкой, инициативный, не боится брать на себя ответственность	
Работник Б, молодой специалист с хорошей теоретической подготовкой, не инициативный, боится брать на себя ответственность	
Работник В, молодой специалист со средней	

теоретической подготовкой, инициативный, не боится брать на себя ответственность	
Работник Г, молодой специалист с хорошей теоретической подготовкой, не инициативный, боится брать на себя ответственность	
Работник Д, с большим опытом работы, инициативный, не боится брать на себя ответственность	
Работник Е, с большим опытом работы, не инициативный, боится брать на себя ответственность	

Задание 2. На личном примере оцените, каким образом осуществляется контроль за эффективностью вашей деятельности в организации (в вузе). Выделите этапы контроля и типы. Насколько эффективен контроль? Предложите меры по его совершенствованию.

Тема 9. Принятие управленческих решений

Задание 1. Охарактеризуйте основные подходы к принятию решений

№	Типы решение	Сущность	Пример
1	Централизованные		
	Децентрализованный		
2	Групповой		
	Индивидуальный		
3	Система участия		
	Система неучастия		
4	Демократический		
	Совещательный		

Задание 2. Принятие решений представляет собой мыслительный процесс, который охватывает всю деятельность по решению какой-либо проблеме. Процесс принятия решений является итеративной процедурой, каждый цикл которой включает несколько последовательных шагов. До момента реализации решения можно выделить шесть шагов (таблица 1). При этом никогда не поздно вернуться к предыдущим шагам и улучшить промежуточные и общий результаты. В магазине за последнее время существенно снизилась продажа холодильников. Необходимо принять соответствующее решение на основе изучения возможных причин.

Таблица 1 Процесс принятия решения в целом

Шаг	Суть работы	Подробное содержание работы
Обнаружение и идентификация проблемы (задачи)	Своевременное распознавание угрозы целям	
Классификация проблемы	Содержательное определение проблемы (задачи)	
Наработка и анализ альтернатив	Сбор, регистрация идей, определение содержательных и количественных ограничений	
Выбор лучшей	Рациональная оценка альтернатив	

альтернативы		
Согласование решения	Устранение противников решения	
Утверждение решения	Придание решению соответствующего правового статуса	

Задание 3. Для предотвращения возникающих проблем важна своевременная диагностика. Диагностический процесс можно рассматривать как ряд шагов последовательного обнаружения и устранения неупорядоченности (таблица 2). В торговой организации за прошедший год выявилась большая текучесть кадров. Подробно опишите процесс диагностики проблемы.

Таблица 2 Шаги процесса диагностирования

Шаг	Содержание шага	Подробное описание шага
Начать наблюдения	Выделить симптомы	
Ранжировать симптомы	Получить информацию о важности каждого симптома	
Сформулировать возможные причины отклонений	Дать строгое определение каждому возможному виду неупорядоченности	
Определить, насколько близки наблюдаемые состояния к предполагаемым отклонениям	Определить, насколько существенной является зависимость между i-й переменной и j-м отклонением	
Установить реальные причины отклонений	Для каждого отклонения определить уровень важности каждой переменной с точки зрения её близости к критическому уровню	
Перейти к исправлению системы		

Тема 10. Креативные методы принятия управленческих решений

Задание 1. Деловая игра «Мозговой штурм» - способ генерации новых идей

Цели и задачи деловой игры

Деловая игра "Мозговой штурм" - продуктивный способ выдвижения новых идей. Подчас довольно сложная проблема, не поддавшаяся решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом "мозгового штурма". Этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т.д.

Порядок проведения деловой игры

1. Постановка проблемы.

Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе "мозговой атаки". Формирование нескольких рабочих групп по 3-5 человек и экспертной группы, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей. Время -10 мин.

2. Разминка.

Упражнения в быстром поиске ответов на поставленные вопросы. Задача этого этапа -помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т.п.). Время -15-20 мин.

3. "Мозговая атака" - поставленной проблемы.

Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи. Время -10-15 мин.

4. Оценка и подбор наилучших идей.

Пока эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи, рабочие группы отдыхают. Время -10-15 мин.

5. Сообщение о результатах "мозговой атаки".

Обсуждение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения.

Сценарий деловой игры

Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов, есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.

Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.

"Мозговой штурм" требует полного раскрепощения мысли и свободы для выступления; чем неожиданней и необычней идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех.

Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кем-либо из участников игры, она должна быть встречена с одобрением.

Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки - они мешают построению и формированию новых идей.

Следует воздерживаться от перешептываний, переглядывании, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры.

"Мозговая атака" не терпит шаблонного мышления; полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций - важнейшее условие успешного творческого поиска.

Если не хотите обречь поиск на неудачу, избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.

Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически таких положений в практике не существует.

Попытайтесь с самого начала убедить себя, что положительное разрешение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.

Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.

В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, предложенных вами или другими участниками "мозговой атаки".

Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать в себе оценки или вашего отношения к идее.

Тщательно, но корректно формулируйте свои мысли, не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить идею.

Не ждите одобрений или осуждений вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.

Не обращайтесь к руководителю "мозговой атаки" за поддержкой - до окончания игры он не имеет права на публичную оценку.

Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчленить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.

Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попытайтесь струировать некоторую систему из казалось бы чуждых друг другу частей.

Осмысливая выдвинутую для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот; ставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей т.д.

Попробуйте для решения данной проблемы использовать известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.

Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в фирме, попытайтесь вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных проблем в других деятельности.

Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т.д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных фирмой границ.

В процессе "мозговой атаки" меньше обращайте внимание на возможные последствия, думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой вы работаете.

Помните: оптимизм и уверенность удесятеряют умственную и психическую энергию человека

За пять минут до начала игры попытайтесь ответить на следующие вопросы:

заслуживает данная проблема моего внимания?

что дает ее решение?

кому и для чего это нужно?

что произойдет, если ничего не менять?

что случится, если я не выдвину ни одной идеи?

Примерные ситуации для проведения "мозгового штурма"

Ситуация 1.

Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директора службы экономической безопасности фирмы (начальником финансово-экономической службы).

Ситуация 2.

Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? нет, объясните, почему возникло такое мнение. (Приведите максимум примеров.)

Ситуация 3.

Если нарушитель технологической дисциплины фирмы по производству продукции, ведение которого осуждается в трудовом коллективе, поднялся бы и демонстративно вышел из помещения то какие действия вы предприняли бы и к чему бы они привели?

Ситуация 4.

Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции выпускаемой фирмой?

Ситуация 5.

Какое применение можно найти для женской пудреницы? (Дайте максимум идей.)

Время на выполнение каждого задания - 5 мин.

Задание 2

1. В чем заключается эффективность метода аналогий?
2. Что такое аналогия и как ее применяют при решении задач методом синектики?
4. Охарактеризуйте типы аналогий, используемые синекторами и приведите примеры аналогий каждого вида, заполнив таблицу:

Типы аналогий	**Характеристика**	**Примеры**

5. Как вы в своей жизни, учебе, работе могли бы использовать метод аналогии (или его принципы, некоторые приемы)?

Задание 4. Построить карту сетевого мышления: «Системная аналитика сетевого решения» по примеру, где «Сетевое мышление» - тема; нумерация 1, 2, 3 и 4 – ключевое слово (ствол); нумерация, например 1.3 – отрасль (ветвь); 13.1 – подотрасль.

Сетевое мышление:

1. Принципы:

1.1 образ действия;

1.2 мозг;

1.3 ассоциации:

1.3.1 сети.

2. Материал:

2.1 карандаш;

2.2 резинка;

2.3 бумага;

2.4 фламастер.

3. Применение:

3.1 планирование и организация;

3.2 решение проблем;

3.3 общение;

3.4 творчество;

3.5 делопроизводство.

4. Методы:

4.1 правила:

4.1.1 от общего к частному

4.2 элементы:

4.2.1 комплексы;
4.3 иерархия идей:
4.3.1 ключевые слова;
4.3.2 глаголы;
4.3.3 существительные.

Тема 11. Информация и коммуникации в процессе управления

Задание 1 . Изучите ситуации и ответьте на вопросы

Ситуация 1 . Один из руководителей крупной некоммерческой организации так описал ситуацию выбора поставщика компьютерной техники при создании информационной системы « Несколько известных компаний приняли участие в торгах. Но только представители «Инсайт» (название условное) позаботились о том, чтобы познакомиться с нами. Они тщательно проинтервьюировали весь персонал, разговаривали на нашем языке, никакого жаргона о внутреннем устройстве компьютеров и средств связи . И хотя предложенная ими цена была на 5% выше (правда, при несколько более высоком уровне гарантий), даже при нашем напряженном бюджете мы решили отдать предпочтение «Инсайт».

Вопросы к ситуации1

1. Прокомментируйте приведенную здесь ситуацию с точки зрения процесса коммуникации. (элементы, этапы)
2. Что послужило мотивом принятия такого рушения.

Ситуация 2 *Искажение информации в каналах связи.* В коммуникативном процессе организации имеет место искажение информации, проходящей по каналам связи. Главный инженер организации проводит производственное совещание, в ходе которого обсуждается и эта проблема. Участники совещания высказывают мнения о том, с чем связано искажение информации.

Начальник цеха Феоктистов считает: «Основное искажение происходит из-за фильтрации информации при ее движении вверх, вниз или по уровням управления. В целях ускорения движения информации сведения интегрируются и упрощаются и значительная их часть теряется».

Начальник смены Петров отмечает: «Главный виновник – перегрузка каналов информационных систем большим объемом информации; перечень и состав требуемых сведений необходимо сокращать».

Начальник предприятия (организации) Кочнов высказывает свою точку зрения: «Проведем оптимизацию структуры организации, уменьшим число уровней управления, уменьшим численность аппарата управления – и решим проблему искажения информации».

Ответьте на вопросы к ситуации 2:

1. Высказанные мнения дополняют или исключают друг друга?
2. Каких взглядов по данной проблеме развития информационных систем придерживаетесь Вы лично?

Задание 2. Решите проблемную ситуацию.

Ситуация. Предприниматель в течение длительного времени вел переговоры с известной фирмой. Речь шла об инвестициях в его предприятие

достаточно большой суммы. На итоговой встрече в тот момент, когда предприниматель произнес стоимость, партнер неожиданно отвел глаза в сторону, резко откинулся на спинку вращающегося стула и развернулся от предпринимателя.

Действия предпринимателя:

1. Считает, что партнера не устраивает первоначальная сумма инвестиций, и снижает ее.

2. Решает, что действия партнера не связаны с переговорами, задает несколько вопросов и понимает, что не стоит снижать размеры инвестиций.

Действия партнера:

1. Не хочет вкладывать первоначальную сумму.

2. Неожиданно вспомнил, что забыл передать важную документацию другому деловому партнеру, и машинально повернулся к телефону.

Задание: выберите ситуацию, которой, на ваш взгляд, закончились эти переговоры:

1. Контракт заключают, но предприниматель теряет от первоначальной стоимости три процента.

2. Контракт заключается на выгодных для предпринимателя условиях.

Задание 3. Как вы построите беседу в каждой предложенной ситуации.

Ситуация 1. Вы видите, что на переговорах Ваш партнер намеренно искажает факты. Как Вы поступите в этом случае?

Ситуация 2. На переговорах вместо того, чтобы выдвигать конкретные предложения, оппонент ссылается на Ваши прежние промахи, имевшие место несколько месяцев назад. Как Вы поступите в этом случае?

Ситуация 3. На переговорах между Вами и Вашим партнером произошел конфликт. Вас обоих быстро захватывают отрицательные эмоции. Напряжение стремительно возрастает. Ваши действия в этой ситуации?

Ситуация 4. У Вас «горит» важный контракт. И от Вашей встречи с клиентом зависит очень многое. Вы нервничаете перед встречей и осознаете, что настроены, давить на собеседника. Однако Вы решаете держать себя в руках и проявлять гибкость, терпение и осторожность. Но уже в середине разговора замечаете, что инициатива «ушла» из Ваших рук, и Вас очень умело заставляют соглашаться с теми пунктами контракта, с которыми соглашаться нельзя. Вы чувствуете, что сейчас все развалится, если Вы что-нибудь не предпримите. Вас охватывает чувство безнадежности. Ваши действия?

Задание 4. Внимательно прочтите представленные ниже утверждения. Отметьте неверные утверждения и перефразируйте их так, чтобы получились правильные. Ответы должны сопровождаться примерами.

1. Умение слушать необходимо менеджеру.

2. Целью коммуникаций является передача информации.

3. Получателем информации может быть только индивид (подчиненный, руководитель).

4. Декодирование — процесс восприятия.

5. Социальные барьеры мешают профессиональному росту.

6. Взгляд несет очень большую информацию о человеке.

7. Предмет мысли в пределах одного рассуждения должен оставаться неизменным.

8. В деловом общении следует избегать книжных слов.

9. Если изменить свое поведение, то изменится ситуация и реакция партнера.

10. Регулярные опоздания руководителя говорят о его уверенности и авторитете.

11. Не надевают в деловой обстановке босоножки.

12. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.

13. Без нарушения трудовой дисциплины жить невозможно.

14. Как правило, людям не удается контролировать невербальные средства общения, к которым они прибегают.

15. Причиной недопонимания может быть самовлюбленность работника.

16. Бизнес и этика — понятия несовместимые.

17. Недостаток одних качеств сознательно или бессознательно компенсируется другими.

18. Руководителям свойственно недооценивать подчиненных.

19. Успех коммуникации может зависеть от канала передачи информации.

20. Искажение смысла информации является результатом громоздкой организационной структуры.

Тема 12. Управление процессами, связанными с личностью

Задание 1. Каким образом могут быть использованы менеджером различные методы при управлении конфликтами в организации. Заполните таблицу 1 и 2

Таблица 1 Структурные методы управления конфликтами

Структурные методы	*Использование при управлении конфликтами*
Использование положения руководителя	
Разведение конфликтующих частей	
Разъяснения требований к работе	
Методы координации	
Интеграционные механизмы	
Общеорганизационные цели	
Создание «задела» для взаимозависимых работ	
Слияние подразделений	
Система вознаграждений	

Таблица 2 Межличностные методы устранения конфликтов

Межличностные методы устранения конфликтов	Результат
1….	
5	

Задание 2 Проанализируйте ситуации:

Ситуация 1. Совет директоров решил улучшить информационное обеспечение фирмы и создать библиотеку. Для выполнения решения необходимо отобрать помещение у одного из двух отделов, расположенных на втором этаже и разместить сотрудников в помещении не седьмом этаже с меньшей площадью. Оба отдела не желали расставаться со своим помещением и представили свои доводы Совету директоров, который и решил, у кого отобрать помещение.

1. Укажите, какими методами может быть решена данная проблема.

2. Какие факторы необходимо учитывать при решении конфликтной ситуации?

Ситуация 2.

Руководителю торгового предприятия Шалейникову И.И. дали ложные сведения о нарушении трудовой дисциплины продавцом кондитерского отдела Фроловой З.В. На общем собрании трудового коллектива Шалейников И.И., не проверив полученную им информацию, публично объявил Фроловой З.В. замечание и высказал сомнения в ее честности. После собрания между Фроловой З.В. и Шалейниковым И.И. состоялся разговор, в результате которого ситуация прояснилась, и руководитель извинился перед Фроловой З.В., но он не сделал этого публично. После собрания отношение трудового коллектива к Фроловой З.В. изменилось, ей перестали доверять как прежде. Фролова З.В. не могла объяснить ситуацию каждому и решила уволиться.

1. Какие виды конфликта отражены в ситуации?

2. Как должен был поступить руководитель предприятия?

Ситуация 3. Директор АО «Весна» Иванов П.С. отдал распоряжения Сидорову Н.П. инженеру производственного отдела составить отчет о реализации продукции за прошлый год. Сидоров Н.П. составил отчет на основе документации, находящейся в бухгалтерии. Но так как он устроился на это рабочее место месяц назад и еще достаточно не ознакомился с требованиями руководства, в отчете были отражены не все данные. На следующем оперативном совещании директор высмеял Сидорова Н.П. в присутствии сотрудников, назвав его отчет безграмотным и усомнился в его соответствии занимаемой должности.

1. Какой вид конфликта представлен в ситуации?

2. Как следовало поступить руководителю?

Тема 13. Знания и интеллект в современной организации

Задание 1 «Применение схемы выбора оптимальной альтернативы для обоснования решения». Объединившись в команды по 3-4 человека необходимо, используя пример, выбрать свою проблему и принять окончательное решение. Составить отчет по работе.

1. Выбрать проблему, для решения которой необходимо принять решение. Можно использовать любые ситуации: производственные, личные и т.д.

Например: Проблема – высокая доля просроченной задолженности в кредитном портфеле сегмента малого и среднего бизнеса.

2. Сформулировать цель, достижению которой мешает данная проблема.

Пример: Цель – снижение резервов банка на возможные потери по ссудам, как следствие увеличение чистой прибыли банка.

3. Сформулировать множество альтернатив, решающих данную проблему (4-5 альтернатив).

Пример:

1 Временно приостановить кредитование сегмента малого и среднего бизнеса;

2 Ужесточить требования к оценке финансово-хозяйственной деятельности Заемщика;

3 Ужесточить требования к обеспечению кредита (например, залог ликвидной недвижимости, поручительство не менее 2-х физических лиц);

4 Ограничить кредитование Заемщиков с рискованным видом деятельности (сельское хозяйство, оптовая торговля топливом и др.);

5 Предусмотреть инструменты гарантии выплат (страхование, ежемесячное размещение депозита в размере очередного платежа по кредиту и др.);

6 Выделить штатную единицу для проведения ежемесячного мониторинга платежной дисциплины кредитного портфеля.

4. Сформулировать ограничения на альтернативы решения выбранной проблемы.

Пример: 2 Конкуренция; 2 Финансовые ресурсы.

5. Исходя из сформулированных ограничений, получить множество допустимых альтернатив (3-4 альтернатив).

Пример: А1. Ужесточить требования к оценке финансово-хозяйственной деятельности Заемщика;

А2. Ужесточить требования к обеспечению кредита (например, залог ликвидной недвижимости, поручительство не менее 2-х физических лиц);

А3. Ограничить кредитование Заемщиков с рискованным видом деятельности (сельское хозяйство, оптовая торговля топливом и др.);

А4. Предусмотреть инструменты гарантии выплат (страхование, ежемесячное размещение депозита в размере очередного платежа по кредиту и др.).

6. Сформулировать 4-5 критериев (показателей качества процесса) для оценки альтернатив.

Пример:

К1. Время разработки и внедрения изменений для Банка.

К2. Стоимость разработки и внедрения изменений для Банка.

К3. Удорожание кредита для Заемщика.

К4. Увеличение затрат времени на оформление кредита для Банка и Заемщика (с учетом внедрения изменений).

К5. Снижение доли Банка на рынке, как следствие потеря прибыли и репутации (с учетом внедрения изменений).

7. Назначить прямым способом веса критериев. Сумма весов критериев равна 1.

К1. Время разработки и внедрения изменений для Банка. Вес 0,1.

К2. Стоимость разработки и внедрения изменений для Банка. Вес 0,2.

К3. Удорожание кредита для Заемщика. Вес 0,2.

К4. Увеличение затрат времени на оформление кредита для Банка и Заемщика (с учетом внедрения изменений). Вес 0,2.

К5. Снижение доли Банка на рынке, как следствие потеря прибыли и репутации (с учетом внедрения изменений). Вес 0,3.

1. Выбрать шкалу для оценки критериев (например, бальную от 1 до 5). Осуществить экспертную оценку альтернатив по критериям, представить в виде таблицы 2.

Таблица 2 Экспертная оценка альтернатив по критериям

Альтернативы	Критерии				
	К1	К2	К3	К4	К5
А1					
А2					
А3					
А4					

2. Осуществить сверку оценок альтернатив методом взвешенной суммы, представить в виде таблицы 3

Таблица 3 Сверка альтернатив по критериям

альтернативы	Критерии					Взвешенные оценки альтернатив
	К1	К2	К3	К4	К5	
вес	0,1	0,2	0,2	0,2	0.3	
А1	1	3	5	3	2	= 1*0,1+3*0,2+5*0,2+3*0,2+2*0,3=2,9
А2	4	4	3	1	2	= 2,6
А3	1	3	5	5	1	= 3
А4	2	2	2	2	3	= 2,3

3. Выбрать оптимальную альтернативу – альтернативу, имеющую максимальную взвешенную оценку.

Пример: Согласно проведенной оценки альтернатив методом взвешенной суммы оптимальной альтернативой является альтернатива А3 «Ограничить кредитование Заемщиков с рискованным видом деятельности (сельское хозяйство, оптовая торговля топливом и др.)».

Хотелось бы отметить, что согласно критериев К3 «Удорожание кредита для Заемщика» и К4 «Увеличение затрат времени на оформление кредита для Банка и Заемщика (с учетом внедрения изменений)» данная альтернатива получила оценку «5», что означает отсутствие удорожания и увеличения затрат времени для Заемщика. Это объясняется тем, что клиенты Банка, попавшие под данное ограничение, не смогут оформить кредит в Банке, а клиенты, не попавшие под данное ограничение, не испытают на себе никаких изменений. Т.е. данные оценки искажают взвешенную оценку альтернативы.

Таким образом, будет правильным признать оптимальной альтернативу А1 «Ужесточить требования к оценке финансово-хозяйственной деятельности Заемщика», поскольку все её оценки несут корректный экономический смысл и

отклонение от альтернативы А3 незначительное и составляет 0,1.

Тема 14. Руководство и лидерство в системе управления

Задание 1. На стиль управления наряду с объективными факторами существенное влияние оказывает ряд субъективных факторов (таблица 1). Покажите, каким образом эти факторы влияют на стиль управления руководителя торговой организации. За счёт каких факторов в первую очередь можно совершенствовать стиль управления и почему?

Таблица 1 Факторы, определяющие стиль управления

Фактор	Каким образом влияет
Характер (темперамент)	
Образование	
Руководящий опыт	
Другие (укажите какие)	

Задание 2. Как уже отмечалось, в основе стиля управления лежат параметры взаимодействия руководителя с торговым коллективом. Сравните с этих позиций три стиля управления (таблица 2).

Таблица 2 Сопоставление стилей управления

Параметр взаимодействия	Характер взаимодействия в зависимости от стиля		
	Либеральный	Авторитарный	Демократический
1	2	3	4
Разграничение полномочий и распределение ответственности между руководителем и подчинённым			
Отношение руководителя к мнению членов коллектива			
Контакт руководителя с подчинёнными			
Тон и характер приказов руководителя			
Формы контроля над деятельностью подчинённых			
Эмоциональная удовлетворённость исполнителей трудом			
Участие и формы поддержания дисциплины руководителем в коллективе			
Взаимоотношения между членами коллектива			
Степень предоставления самостоятельности подчинённым			
Отношение руководителя к новому			
Участие подчинённых в выработке и принятии управленческих решений			
Критическое отношение руководителя к самому себе			
Способы предотвращения и разрешения конфликтов в коллективе			
Отношение руководителя к подчинённым и вышестоящим начальникам			
Соотношение производственных и социально-психологических задач в процессе управления коллективом			

Задание 3. В каждом стиле управления скрыты свои опасности и возможности. Оцените известные вам стили управления с этих позиций и заполните таблицу 2

Стиль управления	*Опасности (+)*	*Возможности (-)*
Авторитарный		
Либеральный		
Демократический		

Используя данные таблицы 2 подумайте и определите, в каких ситуациях, по вашему мнению, оправдано использование авторитарного, либерального и демократического стилей. Заполните таблицу 3

Стиль управления	*Характер деятельности предприятия или подразделения*	*Особенности коллектива*

Задание 4 Перед руководителем отдела продаж компании "Ложки и вилки" встал вопрос о распределении клиентов уволенного менеджера по продажам среди других менеджеров.

Определите, какого стиля принятия решения (*в соответствии с моделью Врума–Йеттона–Яго*) он придерживался в приведенных ниже ситуациях:

Ситуация	Стиль
1. Руководитель вызвал наиболее опытных сотрудников, чтобы выяснить у них, кто из менеджеров имеет наибольший опыт работы с клиентами данной сферы бизнеса. На основании полученной информации он распределил клиентов.	
2. Руководитель созвал сотрудников на совещание, где озвучил ситуацию и выслушал предложения сотрудников. Все менеджеры претендовали на то, чтобы клиентов отдали именно им. Клиенты были переданы тем из них, чьи аргументы были наиболее убедительны.	
3. Руководитель принял решение, проанализировав сведения, содержащиеся в CRM (программном обеспечении, содержащем информацию о работе менеджеров с клиентами).	
4. Руководитель созвал совещание, на котором предложил членам группы самостоятельно решить, кому достанутся клиенты. Решение группы было зафиксировано в системе учета клиентов	
5. Руководитель вызвал наиболее опытных сотрудников, чтобы посоветоваться с ними и выяснить, кто из менеджеров имеет наибольший опыт работы с клиентами данной сферы бизнеса. Мнения некоторых из менеджеров оказались полезными и были учтены в окончательном решении руководителя	

Тема 15. Управление рабочим временем

Задание 1 . В таблице 1 представлен перечень работ, планируемых руководителем в течении рабочего времени. Требуется составить план рабочего дня продолжительностью 8 часов.

1 – максимальная приоритетность выполнения работы

1 – минимальная приоритетность выполнения работы.

Таблица 1. Перечень работ, планируемых к выполнению

№ работы	Перечень работ, намеченных руководителем к исполнению	Планируемая продолжительность работы (мин)	Приоритетность выполнения работы	Возможность делегирования
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	40	1	Нет
10	Приём сотрудников по личным вопросам	60	1	Нет
11	Изучение нормативных документов	40	1	Нет
12	Встреча с представителями фирмы «Hewlett Packard»	60	1	Нет
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	20	1	Нет
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	30	2	Да
3	Консультация у юриста	45	2	Да
4	Посещение выставочного центра	120	2	Нет
8	Проведение совещания по организации рекламной кампании	20	2	Нет
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	25	2	Нет
5	Работа с текущей корреспонденцией	20	2	Да
6	Подготовка документов для сдачи в архив	25	3	Да
7	Передача документов в архив	15	3	Да
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	25	3	нет

Методические указания к выполнению задания .

Чтобы получить как можно лучшие результаты при планировании рабочего времени, руководителю необходимо использовать такие понятия, как «периоды планирования» (день, неделя, месяц, год). Каждый период планирования должен рассматриваться самостоятельно, и это вызывает необходимость иметь отдельный план для каждого из них.

Чтобы правильно выполнить свои функции, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет рабочего времени. Это

объясняется тем, что разрабатываемый план рабочего времени представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

При разработке плана конкретного временного периода рекомендуется использовать основные правила планирования рабочего времени.

1. Правило основного соотношения (правило 60:40). Рекомендуется составлять план лишь на определённую часть рабочего времени – как показывает опыт, лучше всего на 60%. Это та называемая запланированная активность. Из оставшихся 40% не запланированного рабочего времени:

20% резерв рабочего времени, отводимый на действия и работы не включённые в разрабатываемый план (непредвиденная активность);

20% рабочее время, отводимое на управленческую деятельность и творческую работу (спонтанная активность)

2. Анализ ранее выполненных работ и расхода времени.
3. Регулярность и системность планирования.
4. Реалистичность планирования.
5. Письменная форма формируемого плана.
6. Перенос не сделанного. Невыполненные рабочие действия и мероприятия текущего планового периода должны быть перенесены в рабочий план следующего планового периода в том случае, ели они не потеряли сою актуальность.
7. Установление временных норм и сроков выполнения работ, включённых в план рабочего периода. В плане следует задавать точные временные нормы на планируемые действия.
8. Установление приоритетов (степени важности) для каждой из работ, включённой в план.
9. Делегирование (перепоручение) работ. В плане должны найти отражение работы, которые делегируются руководителям для исполнения другим сотрудникам.

Для разработки плана рабочего дня можно воспользоваться методом «Альпы», который предполагает реализацию следующих пяти стадий.

1. Составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Данный перечень должен быть составлен с распределением работ по приоритетности их выполнения.
2. Определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего времени работ
3. Резервирование рабочего времени с учётом соотношения 60:40.
4. Принятие решений по делегированию работ, намеченных к выполнению.
5. Контроль и перенос не сделанного. Контроль за выполнением заданий и использованием времени является последним пунктом в системе индивидуального планирования. Контроль за ходом выполнения плана позволяет руководителю получить необходимую информацию для

проведения анализа и определения путей совершенствования своей работы.

Тема 16. Этика управления. Организационная культура

Задани1. В практике бизнеса существуют ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте их.

1. Вы – главный менеджер на крупном предприятии по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями? Каким будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

2. Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

3. Вы – менеджер туристической фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море отдыхать противопоказано. Как Вы поступите?

4. Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. Что вы предпримете? Почему?

5. Вы – менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал

усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись? Почему?

Тема 17. Организационные изменения

Задание 1. Проанализируйте влияние автоматизации на эффективность управленческого процесса на примере известной Вам организации (рис.1)

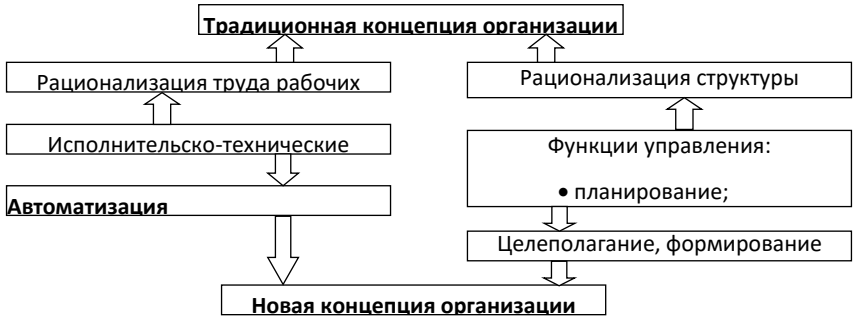


Рисунок 1 – Влияние автоматизации на формирование новой концепции организации

Задание 2. Изучив конкретную ситуацию необходимо:

1. Выявить какие внешние и внутренние факторы повлияли на сложившуюся ситуацию;
2. Какие действия необходимо предпринять для повышения эффективности управления.
3. Каковы общие затраты предприятия?
4. Какие есть возможности снижение затрат предприятия и повышения конкурентоспособности?
5. Есть ли возможности разработки производства новых видов продукции, что это может дать предприятию?

Примечание: Для выполнения задания студенческая группа может быть разбита на несколько подгрупп. При обсуждении предложенных мероприятий одной из подгрупп, остальные студенты выступают в качестве оппонентов.

Ситуация *Обувная фабрика «СКОРОХОД»*

Фабрика «Скороход» изготавливает женскую и мужскую обувь и перчатки. В данном примере будет рассматриваться только производство обуви, т.к. на рынке по этому товару более сильные позиции. На предприятии работают 500 человек, из которых 250 заняты непосредственно в производстве.

Последние несколько лет были очень трудными для «Скорохода». Предприятие столкнулось с возросшей конкуренцией со стороны импортной продукции. Производство упало до 40% от производственной мощности, а продажи резко снизились. Прибыль снизилась с 1 млн. руб. до 100 тыс. руб. Предприятие является сильно вертикально интегрированным, что отрицательно сказывается на рентабельности при низком уровне производства.

Имеется следующая информация о фабрике:

1. Сырье и материалы

- Кожа – закупается у 2 одних и тех же поставщиков в течение последних 20 лет.
- Клей – изготавливается на «Скороходе».
- Резина – закупается у 1 поставщика.
- Гвозди – закупаются у 5 поставщиков.

Уровень отходов кожи превышает нормативно допустимый.

2. Оплата труда производственных рабочих

- На каждом станке работается свой рабочий.
- Рабочие специализируются на отдельных операциях.
- Используется 50% производственных рабочих, но зарплата выплачивается всем работникам.
- Рабочим платят фиксированную зарплату.
- «Скороход» не выплачивает премий по результатам работы.

3. Электричество / Отопление

- «Скороход» обеспечивает электричеством и отоплением все 3 цеха.
- Средний уровень использования мощностей колеблется от 50-60% в цехе обработки кожи, до 25-30% в цехах по изготовлению обуви.
- Потребление электроэнергии станками и оборудованием на 20% выше нормы.
- Работа на «Скороходе» организована в 2 производственные смены: с 8.00 до 16.00, с 16.00 до 23.00.

4. Накладные расходы

- За последние 2 года административный персонал увеличился на 10%.
- «Скороход» имеет цех по ремонту оборудования, в котором 80 техников.
- Предприятие имеет 2 склада готовой продукции и арендует склад сырья и материалов.
- Фабрика использует 30-40% площадей склада готовой продукции N1, 35-45% площадей склада готовой продукции N2 и 50-55% площадей в складе сырья и материалов.
- Предприятие имеет транспортный парк из 10 грузовиков и цех по ремонту автомобилей

5. Объекты социальной сферы

- Пять жилых многоквартирных домов для работников предприятия.
- Субсидируемая столовая.
- 2 детских сада.
- Подсобное хозяйство, обеспечивающее столовую мясом и овощами.

Задание 3. Проведены мероприятия по улучшению условий труда на предприятии, способствующие сокращению потерь рабочего времени по вине рабочих на величину в смену.

Выполните следующее:

1. Определите экономическую эффективность мероприятий по улучшению условий труда по данным, приведенным в таблице 4. Итоговые показатели оформите в виде таблицы 3.

2. Напишите мероприятия по улучшению условий труда персонала и сокращению потерь рабочего времени.

Таблица 3 – Итоговый расчет мероприятий по улучшению условий труда

Наименование	Количество
1. Количество рабочих в цехе, где улучшены условия труда (Чс), чел.	
2. Годовой объем производства по цеху: до внедрения мероприятий ($Н_{р1}$), денеж. ед.	
после внедрения мероприятий ($Н_{р2}$), денеж. ед.	
3. Годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции ($У$), денеж. ед.	
4. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего ($В_ф$), дней	
5. Балансовая стоимость оборудования в цехе ($Ф_с$), денеж. ед.	
6. Единовременные затраты на внедрение мероприятий ($З_{ед}$), денеж. ед.	
7. Потери времени по вине рабочих ($Б$), мин	
8. Рабочее время в течение смены ($Р_в$), ч	7,8

Таблица 4 – Исходные данные для выполнения задания

Вариант	Значения							
	$Ч_с$	$Н_{р1}$	$Н_{р2}$	$У$	$В_ф$	$Ф_с$	$З_{ед}$	$Б$
1	620	113 730	133 735	280 000	231	125 600	5 500	7,8

Методические указания

Сокращение потерь рабочего времени каждым рабочим цеха, где улучшены условия труда ($Б_с$), рассчитывается по формуле

$Б_с = Б \cdot 100 : Р_в$.

Годовая экономия рабочего времени в чел.-ч ($Э_{вр}$) определяется по следующей формуле:

$Э_{вр} = Ч_с \cdot Б \cdot В_ф : 60$.

Прирост объема производства в цехе ($Р$) исчисляется следующим образом:

$Р = (Н_{р2} – Н_{р1}) : Н_{р1} \cdot 100$.

Экономия на условно-постоянных расходах ($Э_{су}$) рассчитывается по формуле

$Э_{су} = У \cdot Р : 100$.

Экономия от снижения удельных капитальных вложений ($Э_{ку}$) определяется по следующей формуле:

$Э_{ку} = 0{,}16 \cdot Ф_с \cdot Р : 100$.

Экономический эффект от внедрения мероприятий по улучшению условий труда ($Э_г$) исчисляется следующим образом:

$Э_г = Э_{су} + Э_{ку} – 0{,}16 \cdot З_{ед}$.

Проанализируйте полученные результаты, сделайте выводы

ЛИТЕРАТУРА

Основная:

1. Петрович М.В. Управление организацией; Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023

2. Брасс, А. А. Менеджмент : пособие / А. А. Брасс, Н. И. Климкович ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. - Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. - 437 с. - Библиогр.: с. 404 (5 назв.). - Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию в области управления для обучающихся учреждений высшего образования, осваивающих образовательную программу высшего образования I ступени (общего высшего образования 6-05-0414-03) «Государственное управление и экономика», в качестве пособия.

- 300 экз. - ISBN 978-985-527-673-0.

3. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2023.

— 656 с.

4. Леньков, И. И. Моделирование управленческих решений : практикум / И. И. Леньков ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. - Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. - 109 с. - Библиогр.: с. 109 (7 назв.). - Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию в области управления для студентов учреждений высшего образования, осваивающих образовательную программу 1 ступени высшего образования по специальности 1-26 01 03 Государственное управление и экономика, в

качестве практикума. - 150 экз. - ISBN 978-985-527-525-

5. Малыхина, С. И. Комплаенс-контроль и управление рисками : пособие / С. И. Малыхина ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. - Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. - 139 с. - Библиогр.: с. 132–139 (63 назв.). - Рекомендовано Учебно-методическим объединением по образованию в области управления для обучающихся учреждений высшего образования, осваивающих образовательную программу высшего образования II ступени 1-26 80 04 «Менеджмент», в качестве пособия. - 200 экз. - ISBN 978-985-527-658-7

Дополнительная:

1.Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А.В. Барышев. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. – 164 с.
2. ГуковаА.В., Аникина И.Д. Управление предприятием. Финансовые и инвестиционные решения. Москва ИНФРА-М 2019.
3.Егоршин, А. П. Карьера одаренного менеджера : научно-популярное издание / А. П. Егоршин, С. Г. Захарова. — 2-е изд., доп. и перераб. — Москва : Логос ; Нижний Новгород : НИЭМ, 2020. — 376 с.
4.Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 388 с.
5.Иванова, Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 331 с.
6.Кнышова, Е. Н. Менеджмент: Учебное пособие / Кнышова Е. Н. — Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2020. — 304 с.
7.Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 304 с.
8.Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 384 с.
9. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 313 с.
10.Менеджмент: традиционные и современные модели : справочное пособие / В. В. Филатов, А. Е. Алексеев, Ю. А. Галицкий [и др.] ; под ред. В. В. Князева, Д. С. Петросяна. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 474 с.
11.Семенов, А. К . Этика менеджмента : учебное пособие для бакалавров / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – 7-е изд., стер. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 270 с.
12.Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 269 с.
13.Шароватов, Ю. М. Дистанционный менеджмент: как управлять сотрудниками на удаленке / Ю. М. Шароватов. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 243 с.
14.Эффективное управление организационными и производственными структурами : монография / О. В. Логиновский, А. В. Голлай, О. И. Дранко [и др.] ; под ред. О. В. Логиновского. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 450 с.

3.РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Вопросы к зачету

1. Основные понятия в управлении.
2. Организация и ее жизненный цикл.
3. Внутренняя среда организации.
4. Внешняя среда организации.
5. Уровни управления.
6. Горизонтальное разделение труда.
7. Основные функции в управлении.
8. Значение и виды планирования.
9. Необходимость функции организации.
10. Значение функции контроля.
11. Вспомогательные функции управления.
12. Принципы построения организационных структур управления.
13. Бюрократические и органические структуры.
14. Линейная структура управления.
15. Штабная структура управления.
16. Матричная структура управления.
17. Виды учета. Значение управленческого учета.
18. Понятие методов управления
19. Организационно-административные методы управления
20. Экономические методы управления
21. Социально-психологические методы управления
22. Принципы управления.
23. Значение информации в управлении
24. Необходимость управления персоналом
25. Источники подбора кадров
26. Критерии оценки претендентов
27. Методы оценки персонала
28. Контрактная система найма работников.
29. Необходимость повышения квалификации
30. Основные стили управления по теории К. Левина.
31. Понятие управленческой решетки. Теория Блэйка-Моутона.
32. Стиль управления 1.1 и 5.5
33. Стиль управления 1.9 и 9.1
34. Стиль управления 9.9
35. Последовательность принятия управленческих решений
36. Методы принятия управленческих решений
37. Понятие рисков и их виды
38. Понятие мотивации и стимулирование труда
39. Содержательные теории мотивации
40. Процессуальные теории мотивации
41. Стратегическое управление, этапы

42.SWOT анализ среды
43.Понятие конфликтов и управление ими
44.Типы конфликтов
45.Методы решения конфликтов
46.Формы общения в управлении.
47.Организация и проведение деловой беседы
48.Организация проведения совещания.

4.ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

Р-1 2023

Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
_____ М.В.Нерода
21. 12 2023
Регистрационный № УД-23-2-157/уг

Управление предприятием

Учебная программа учреждения высшего образования
по учебной дисциплине для специальности
1 - 28 01 02 Электронный маркетинг

2023

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта высшего образования ОСВО 1-28 01 01-2021, утвержденного Постановлением Министерства образования Республики Беларусь, типового учебного плана по специальности 1-28 01 01 Экономика электронного бизнеса №Е-28-1-001/пр-тип., утв. 08.04.2021г. и учебного плана БрГТУ по специальности.

СОСТАВИТЕЛЬ:
А.П. Радчук, доцент, к.т.н.

РЕЦЕНЗЕНТЫ:
Зазерская В.В., декан экономического факультета учреждения образования «Брестский государственный технический университет», доцент, к.э.н.

Мишков Н.Н., директор ООО «Эрнис» Брестский филиал

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:
Кафедрой менеджмента

Заведующий кафедрой (протокол №4 от 21.11.2023); И.М.Гарчук

Методической комиссией экономического факультета
Председатель методической комиссии (протокол №3 от 13.12.2023); Л.А.Захарченко

Научно-методическим советом БрГТУ (протокол №2 от 21.12 2023)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Одним из направлений совершенствования высшего образования в Республике Беларусь в условиях трансформации экономики является повышение уровня экономических знаний. Изучение курса «Управление предприятием» направлено на приобретение теоретических знаний практических навыков в антикризисного управления предприятием. Т.к. неповторимость условий осуществления каждого нового проекта антикризисного управления предприятием достигается выполнением уникальных мероприятий определенного качества, имеющих временные и бюджетные ограничения.

Актуальность изучения данной дисциплины обусловлена необходимостью формирования необходимого набора знаний об антикризисном управлении у студентов данной специальности. Учебная дисциплина «Управление предприятием» представляет собой систематизированное изложение основных положений теории и практики антикризисного управления, принципов и подходов к управлению организациями и поведением людей в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды. Объективный характер таких изменений обусловлен спецификой современной инновационной экономики, возрастающей неопределенностью среды, а для нашей страны также спецификой деятельности организаций в условиях переходной экономики. В связи с этим знание теоретических основ и практики антикризисного регулирования экономики и управления организациями является профессиональным требованием к менеджерам и экономистам.

Изучения курса позволяет студентам овладеть передовыми прикладными методиками антикризисного управления предприятием.

Целью учебной дисциплины «Управление предприятием» является развитие экономического мышления студентов, формирование у них экономических знаний антикризисного управления на основе изучения достижений отечественной и мировой экономической мысли.

Задачи изучения дисциплины:

– на основе изучения содержания и проблематики курса сформировать необходимую теоретическую базу для последующего прикладного применения;

– обучить методологии практического применения принципов, функций, методов и технологии финансового оздоровления предприятий;

– обучить методам логического и системного анализа, обобщений, приемам публичного изложения положений теории финансового оздоровления, постановки задачи и формирования управленческих решений;

– дать ясное и четкое представление о природе, причинах и типологии кризисов в экономических системах и путях их преодоления;

– выработать навыки практического применения принципов и методов анализа кризисных ситуаций в организациях;

– изучить общие законы и закономерности кризисных явлений в экономике;

– изучить методологические механизмы антикризисного управления: принципы, функции, методы и цели в управлении;

– дать основы теории и практики моделирования реальных процессов в экономике предприятия;

– привить навыки и умения составления стратегических и оперативных планов, контроля за их выполнением и способности к модернизации;

– дать основу законодательного регулирования процесса банкротства предприятия.

В результате изучения учебной дисциплины «Управление предприятием» формируются следующие компетенции:

академические:

- АК-1. Уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.
- АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.
- АК-3. Владеть исследовательскими навыками.
- АК-4. Уметь работать самостоятельно.
- АК-5. Быть способным порождать новые идеи (обладать креативностью).
- АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.
- АК-7. Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой с компьютером.
- АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации.
- АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

социально–личностные:

- СЛК-1. Обладать качествами гражданственности.
- СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию.
- СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям.
- СЛК-4. Владеть навыками здоровье сбережения.
- СЛК-5. Быть способным к критике и самокритике.
- СЛК-6. Уметь работать в команде.

профессиональные:

Организационно-управленческая деятельность

- ПК-1. Владеть навыками создания собственного бизнеса (проекта).
- ПК-2. Обеспечивать устойчивое развитие основных производственных и функциональных подразделений предприятия, проекта, отрасли (региона).
- ПК-3. Разрабатывать рациональную организационную структуру антикризисного управления.
- ПК-4. Владеть современными техниками принятия управленческих решений.

– ПК-5. Осуществлять контроль выполнения заданий, технологических процессов, культуры производства, трудовой, финансовой и технологической дисциплины.

– ПК-6. Осуществлять организационную подготовку проекта, а также постановку инновационных управленческих и экономических задач на уровне антикризисного управления предприятием.

– ПК-7. Проводить деловые совещания и переговоры, переписку с зарубежными партнерами, готовить распоряжения, проекты приказов, планов мероприятий и контрактов на уровне антикризисного управления предприятием.

– ПК-8. Обеспечивать развитие персонала.

– ПК-9. Организовывать модернизацию и производство новых видов проектов и программ.

Планово-экономическая деятельность

– ПК-10. Разрабатывать перспективные, среднесрочные и текущие планы экономического и социального развития предприятия в рамках антикризисного управления.

– ПК-11. Проводить комплексный экономический анализ всех видов деятельности в рамках управления бизнес-процессами и разрабатывать меры по эффективному использованию ресурсов, с целью повышения эффективности деятельности на предприятия.

– ПК-12. Подготавливать данные для периодической отчетности в сроки и по формам, установленным государственными органами статистики и анализа. на уровне предприятия.

– ПК-15. Определять конкурентоспособность услуг, работ и организации (предприятия) в целом на стадии антикризисного управления.

Информационно-аналитическая деятельность

– ПК-16. Систематизировать статистические материалы по труду, характеризующие количественные и качественные показатели деятельности организации и его подразделений на уровне антикризисного управления.

– ПК-17. Изучать результаты работы организации и его структурных подразделений и сопоставлять их с показателями других организаций.

– ПК-18. Выявлять внутрихозяйственные резервы и разрабатывать мероприятия по их использованию.

– ПК-19. Проводить оперативный экономический анализ хода выполнения плановых заданий и мероприятий по использованию резервов повышения эффективности деятельности.

Производственно-хозяйственная деятельность

– ПК-20. Владеть навыками ведения отдельных стадий деятельности организации, включая: исследования и разработки, производство, маркетинг, формирование и использование ресурсов, продвижение услуг.

– ПК-21. Уметь принимать обоснованные решения в условиях неопределенности бизнеса.

– ПК-22. Разрабатывать оперативные графики освоения инновационных услуг и осуществлять контроль за их выполнением.

Научно-исследовательская деятельность

– ПК-23. Использовать экономические законы и закономерности в управлении современной экономикой труда.

– ПК-24. Проводить исследования в области методологии и методики планирования, трудовых показателей и анализа результатов деятельности организации и его структурных подразделений.

– ПК-25. Обосновывать систему показателей и методы оценки экономической эффективности функционирования организации, отдельных видов деятельности и структурных подразделений.

Инновационная деятельность

– ПК-26. Осуществлять поиск, систематизацию и анализ информации по перспективам развития отрасли, инновационным технологиям, проектам и решениям.

– ПК-27. Работать с научной, технической и патентной литературой.

– ПК-28. Оценивать конкурентоспособность и экономическую эффективность разрабатываемых технологий антикризисного управления на уровне программы или проекта.

В результате изучения дисциплины магистрант должен:

иметь представление:

– о современной методологии антикризисного управления;

– об определениях и понятиях проектов, программ и их контекста, как объектов антикризисного управления;

– о процессах и инструментах управления различными функциональными областями антикризисного проекта;

– об истории и тенденциях развития антикризисного управления предприятием.

знать:

– цель, предметную область и структуру антикризисного управления;

– организационно-технологическую модель антикризисного управления предприятием;

– календарный план реализации проекта антикризисного управления предприятием;

– основные разделы сводного плана антикризисного управления;

– контроль и регулирование хода выполнения антикризисного управления по его основным параметрам;

владеть:

– современными концепциями, принципами и методами антикризисного управления;

– навыками применения современных программно-технических средств для решения прикладных задач различных классов при антикризисном управлении предприятием.

Результатом освоения дисциплины является овладение студентами универсальными (УК), углубленными профессиональными (УПК) компетенциями:

- уметь применять современные информационные технологии для эффективного решения научных и профессиональных задач;
- обладать способностью управлять группами (командами) сотрудников, проектами, осуществлять выбор методологии и технологии разработки антикризисного управления.

План учебной дисциплины для дневной формы получения образования I ступени

Код специальности (направления специальности)	Наименование специальности (направления специальности)	Курс	Семестр	Всего учебных часов	Количество зачетных единиц	Аудиторных часов (в соответствии с учебным планом УВО)					Академических часов на курсовой проект (работу)	Форма текущей аттестации
						Всего	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинары		
1-28 01 02	Электронный маркетинг	3	6	144	4	64	32	-	32	-	-	зачет

1. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

1.1 ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Понятие «управления».

Предмет, метод, цели и задачи курса связь с другими дисциплинами. Структура курса и характеристика его разделов. Предпосылки возникновения менеджмента. Школа научного управления (Ф. Тейлор, Г. Гант, Л. и Ф. Гилбрейт, Г. Эмерсон). Классическая школа управления (А. Файоль, Л. Урвик). Школа человеческих отношений (Э. Мэйо, М. Фоллетт). Становление и развитие российской концепции управления. Особенности япон¬ского, американского и западноевропейского менеджмента.

Тема 2. Сущность и содержание управления

Управление как кибернетическое и экономическое понятие. Субъекты и объекты управления. Управляющие воздействия. Виды, формы, уровни и способы управления.

Менеджмент как наука и практика управления людьми в организациях. Предмет и метод управления. Признаки и роль менеджера.

Жизненный цикл организации. Принцип действия процесса управления на предприятии. Уровни управления.

Процессный подход к управлению. управление как процесс. Свойства и принципы процесса управления.

Системный подход к управлению. Понятие о системе. Элементы и связи в системе. Особенности социально-экономических систем. Применение системного подхода в менеджменте. Ситуационный подход к управлению: сущность, содержание, применение в современных организациях.

Тема 3. Цели в управлении

Целесообразность и целенаправленность. Области целеполагания в организации. Требования к постановке целей. Классификация целей. Временной аспект целей. Программно-целевое управление, этапы его реализации. Дерево целей, правила его построения. Области применения программно-целевого управления.

Управление по целям, его преимущества и недостатки. Корректировка целей.

Тема 4. Планирование как функция управления

Функции управления: понятие, место в системе категорий менеджмента, классификация. Общие и специальные функции управления и их взаимосвязь.

Планирование как функция управления. Перспективное и стратегическое планирование, их основные различия. Содержание, этапы и технологии стратегического планирования. Оценка и анализ внешней и внутренней среды организации. Стратегии, их виды, методики выбора.

Тема 5. Организация как функция управления

Организация как функция управления. Понятие организационной структуры управления. Цель, содержание и результаты выполнения функции организации. Содержание делегирования. Делегирование задач и полномочий. Особенности делегирования ответственности. Линейные и штабные организационные полномочия. Технологии делегирования. Распределение обязанностей, прав и ответственности на предприятии как результат эффективного делегирования. Основные причины сопротивления делегированию со стороны руководителей и

подчиненных. Содержание и виды департаментализации. Организационные нормы: управляемости, времени, обслуживания.

Тема 6. Мотивация как функция управления

Мотивация как функция управления. Цель, содержание и результаты выполнения функции мотивации. Потребности, мотивы, стимулы, вознаграждения. Эволюция научных представлений о мотивации. Первоначальные концепции: политика "кнута и пряника", материальные способы стимулирования Ф.У. Тейлора, хотторнский эксперимент и взгляды на мотивации Э. Мэйо. Содержательные теории мотивации А. Маслоу, Д. Макгрегора, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, их вклад в практику менеджмента. Программы обогащения труда. Процессуальные теории мотивации (теория ожидания В. Врума, теория справедливости К. Адамс) их вклад в практику менеджмента. Модель Портера-Лоулера.

Тема 7. Контроль как функция управления

Контроль как функция управления. Необходимость контроля. Виды контроля в управлении: предварительный, текущий, заключительный. Мониторинг. Цель, содержание и результаты выполнения функции контроля. Необходимость контроля. Учет, контроль и анализ.

Тема 8. Организационная структура предприятия

Организационная структура управления организацией. Сущность и содержание организационной структуры управления организацией. Элементы и связи в организационной структуре, их классификация. Иерархия как упорядочение вертикальных и горизонтальных связей.

Типы организационных структур управления. Проектная и матричная организационные структуры управления, их сравнительная характеристика и условия применения. Задачи, принципы и этапы формирования организационных структур управления. Факторы, учитываемые при построении организационных структур управления организацией. Внешняя среда организации: поставщики, конкуренты, потребители, законы.

Среда прямого воздействия и среда косвенного воздействия. Внутренняя среда организации.

Неформальные организации. Механизм образования, решаемые задачи.

Тема 9. Принятие управленческих решений

Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений. Основные положения теории принятия решений. Процесс принятия решений. Сбор и обработка информации. Постановка целей, задач, выработка ограничений и критериев принятия, формулировка вариантов решения, анализ альтернатив, критерии выбора альтернативы, принятие решения. Документирование решения.

Методы принятия управленческих решений. Роль руководителя в принятии управленческих решений, разработке и выборе вариантов решения, постановке целей. Эвристические методы. Коллегиальные формы принятия управленческих решений: основные проблемы, принципы и методы. Экспертные методы

Тема 10. Коммуникации в системе управления организацией

Роль коммуникаций в системе управления. Классификация коммуникаций. Коммуникационный процесс. Элементы и этапы процесса коммуникаций. Межличностные коммуникации. Организационные коммуникации. Деловое общение, деловые стратегии управления обществом.

Тема 11. Стили управления

Понятие стиля управления Факторы, влияющие на стиль руководства. Классификация стилей управления. Признаки стилей управления. Управленческая сетка. Теория Блейка–Моутона при определении стилей управления. Дополнительные стили управления

Природа и определение понятия лидерства. Лидер и менеджер. Подходы к определению значимых факторов эффективного лидерства.

Тема 12. Система менеджмента качества

Системы менеджмента качества. Построение систем управления качеством на основе международных стандартов.

Процессный подход к управлению организацией. Современный системный подход к менеджменту качества. Управление бизнес- процессами организации. Инновационные подходы в области управления качеством. Современный системный подход к менеджменту качества.

Тема 13. Основы стратегического управления

Основные задачи стратегического менеджмента. Основные типы стратегий. Характеристика процесса стратегического управления и его отдельных элементов: стратегическое видение, миссия и цель компании, анализ внешней среды и возможностей предприятия, оценка конкурентных преимуществ и угроз, разработка альтернативных вариантов стратегии и их оценка, принятие стратегических решений, реализация стратегии.

1.2 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Понятие «управления».

Предмет, метод, цели и задачи курса связь с другими дисциплинами. Структура курса и характеристика его разделов. Предпосылки возникновения менеджмента. Школа научного управления (Ф. Тейлор, Г. Гант, Л. и Ф. Гилбрейт, Г. Эмерсон). Классическая школа управления (А. Файоль, Л. Урвик). Школа

человеческих отношений (Э. Мэйо, М. Фоллетт). Становление и развитие российской концепции управления. Особенности япон¬ского, американского и западноевропейского менеджмента.

Тема 2. Сущность и содержание управления

Управление как кибернетическое и экономическое понятие. Субъекты и объекты управления. Управляющие воздействия. Виды, формы, уровни и способы управления.

Менеджмент как наука и практика управления людьми в организациях. Предмет и метод управления. Признаки и роль менеджера.

Системный подход к управлению. Понятие о системе. Элементы и связи в системе. Особенности социально ¬экономических систем. Применение системного подхода в менеджменте. Ситуационный подход к управлению: сущность, содержание, применение в современных организациях.

Тема 3. Цели в управлении

Требования к постановке целей. Классификация целей. Временной аспект целей. Программно-целевое управление, этапы его реализации. Дерево целей, правила его построения. Области применения программно-целевого управления. Управление по целям, его преимущества и недостатки. Корректировка целей.

Тема 4. Планирование как функция управления

Планирование как функция управления. Перспективное и стратегическое планирование, их основные различия. Содержание, этапы и технологии стратегического планирования. Оценка и анализ внешней и внутренней среды организации. Стратегии, их виды, методики выбора.

Тема 5. Организация как функция управления

Содержание делегирования. Делегирование задач и полномочий. Особенности делегирования ответственности. Линейные и штабные организационные полномочия. Технологии делегирования. Распределение обязанностей, прав и ответственности на предприятии как результат эффективного делегирования. Основные причины сопротивления делегированию со стороны руководителей и подчиненных. Содержание и виды департаментализации.

Тема 6. Мотивация как функция управления

Мотивация как функция управления. Цель, содержание и результаты выполнения функции мотивации. Потребности, мотивы, стимулы, вознаграждения. Программы обогащения труда. Процессуальные теории мотивации (теория ожидания В. Врума, теория справедливости К. Адамс) их вклад в практику менеджмента. Модель Портера-Лоулера.

Тема 7. Контроль как функция управления

Контроль как функция управления. Необходимость контроля. Виды контроля в управлении: предварительный, текущий, заключительный. Мониторинг. Цель, содержание и результаты выполнения функции контроля. Необходимость контроля. Учет, контроль и анализ.

Тема 8. Организационная структура предприятия

Типы организационных структур управления. Проектная и матричная организационные структуры управления, их сравнительная характеристика и условия применения. Задачи, принципы и этапы формирования организационных структур управления. Факторы, учитываемые при построении организационных структур управления организацией. Внешняя среда организации: поставщики, конкуренты, потребители, законы. Неформальные организации. Механизм образования, решаемые задачи.

Тема 9. Принятие управленческих решений

Методы принятия управленческих решений. Роль руководителя в принятии управленческих решений, разработке и выборе вариантов решения, постановке целей. Эвристические методы. Коллегиальные формы принятия управленческих решений: основные проблемы, принципы и методы. Экспертные методы

Тема 10. Коммуникации в системе управления организацией

Классификация коммуникаций. Коммуникационный процесс. Элементы и этапы процесса коммуникаций. Межличностные коммуникации. Организационные коммуникации. Деловое общение, деловые стратегии управления обществом.

Тема 11. Стили управления

Признаки стилей управления. Управленческая сетка. Теория Блейка–Моутона при определении стилей управления. Дополнительные стили управления

Природа и определение понятия лидерства. Лидер и менеджер. Подходы к определению значимых факторов эффективного лидерства.

Тема 12. Система менеджмента качества

Системы менеджмента качества. Построение систем управления качеством на основе международных стандартов. Процессный подход к управлению организацией. Современный системный подход к менеджменту качества. Управление бизнес- процессами организации. Инновационные подходы в области управления качеством. Современный системный подход к менеджменту качества.

Тема 13. Основы стратегического управления

Основные задачи стратегического менеджмента. Основные типы стратегий. Характеристика процесса стратегического управления и его отдельных элементов: стратегическое видение, миссия и цель компании, анализ внешней среды и возможностей предприятия, оценка конкурентных преимуществ и угроз, разработка альтернативных вариантов стратегии и их оценка, принятие стратегических решений, реализация стратегии.

2.1. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

для дневной формы получения образования I ступени

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самост. работы/под контролем	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
	6-й семестр	32	-	32	-	80	зачет
1.	Понятие «управления»	2		2		4	Э, Т, Р, Эс, К
2.	Сущность и содержание управления	4		4		6	Э, От, К, Т, Эс, Р,
3.	Цели в управлении	2		2		6	Э, От, Т, Эс, К
4.	Планирование как функция управления	2		2		8	Э, Т, К, Р, КР
5.	Организация как функция управления	2		2		6	Э, Т, Р, Эс, К
6.	Мотивация как функция управления	4		2		8	Э, Р, Т, К, КР
7.	Контроль как функция управления	2		4		8	Э, От, К, Т, Эс, Р
8.	Организационная структура предприятия	2		4		6	Э, Р, Т, К, КР
9.	Принятие управленческих решений	2		2		6	Э, Т, Р, Эс, К
10.	Коммуникации в системе управления организацией	4		2		8	Э, От, К, Т, Эс, Р
11.	Стили управления	2		2		4	Э, Т, Р, Эс, К
12.	Система менеджмента качества	2		2		6	Э, Р, Т, К, КР
13.	Основы стратегического управления	2		2		4	Э, Т, Р, Эс, К

Примечание: Э – экзамен; От – отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; Т – тесты; Эс – эссе; Р – реферат; К – коллоквиум.

3. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

3.1. Перечень литературы (учебной, учебно-методической, научной, нормативной, др.)

Основная литература:

1. Беляцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / Н. П. Беляцкий. - Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 382 с.
2. Курчеева, Г. И. Менеджмент в цифровой экономике : учебное пособие / Г. И. Курчеева, А. А. Алетдинова, Г. А. Клочков ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Новосибирский гос. техн. ун-т. - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. - 135.
3. Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник для студентов высших учебных заведений, обуч. по напр. подготовки 521500 "Менеджмент", спец. 061000 "Гос. и муницип. управление", 061100 "Менеджмент организации" / Б. З. Мильнер. - Изд. 7-е, перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2010. - 862 с.
4. Петрович, М. В. Переговорный процесс : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности "Маркетинг" / М. В. Петрович, С. П. Мармашова. - Минск : Амалфея, 2021. - 403 с.
5. Петрович, М. В. Управление организацией: учебник для слушателей системы дополнительного образования взрослых по управленческим специальностям / М. В. Петрович. – 3-е изд. стер., Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2020. – 479 с.
6. Петрович, М. В. Экономика управления : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по группам специальностей "Экономика и управление", "Государственное управление", "Бизнес-управление" / М. В. Петрович. - Минск : БГЭУ, 2019. - 426.
7. Смольский, А. П. Практический менеджмент: инструменты, стратегия и тактика управления : учебное пособие / А. П. Смольский. - Минск : Мисанта, 2021. - 443 с.

3.2 Дополнительная литература:

8. Адаир, Д. Искусство управлять людьми и самим собой: пособие / Д. Адаир. — М.: Эксмо, 2006. — 656 с.
9. Балашов, А. П. Основы менеджмента: учебник / А. П. Балашов. — М.: Вузовский учебник, 2009. — 288 с.
10. Баринов, В. А. Организационное проектирование : учебник / В. А. Баринов. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 384 с.
11. Воронцов, Е.В. Управление знаниями : учеб. пособие / Е. В. Воронцов. Минск : Вышэйшая школа, 2016. – 351 с.
12. Глумаков, В. Н. Организационное поведение: учеб. пособие / В. Н. Глумаков. — М.: Вузовский учебник, 2009. - 352 с.
13. Дубровин, И. А. Поведение потребителей : учебное пособие / И. А. Дубровин. — 4-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 310 с.

14. Друкер, П. Ф. Менеджмент: учебник / П. Ф. Друкер, Дж. Макьярелло.-М.: Вильямс, 2010. - 699 с.

15. Энджел, Джеймс Ф. Поведение потребителей: учебник / Д. Ф. Энджел, Р. Д. Блэкуэлл, П. У. Миниард. - СПб: Питер Ком, 2000. - 768 с.

16. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 695 с.

17. Петрович, М. В. Вариативное управление: словарь-справочник руководителя / М. В. Петрович, А.А. Брасс. – Минск: Дикта, 2008. — 368 с.

18. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник / З.П. Румянцева. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304 с.

19. Тележников, В.И. Менеджмент: учебник для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / В.И. Тележников. - Минск: БГЭУ, 2016. – 507 с.

3.3. Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности

Для диагностики результатов учебной деятельности используются:

1. Коллоквиумы.
2. Доклады на конференциях.
3. Тесты.
4. Контрольные работы.
5. Эссе.
6. Рефераты.
7. Публикации статей, докладов.
8. Отчеты по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой.
9. Зачет.

Примерный перечень вопросов к зачету.

1. Функции организации и их основной ресурс. Управленческий цикл как совокупность общих функций управления. Основное содержание специальных функций управления
2. Понятие цели. Концепция управления по целям. Требования к целям.
3. Формирование «дерева целей».
4. Содержание функции планирования. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование.
5. Принципы планирования.
6. Система планов.
7. Понятие и содержание функции организации. Проектирование работы.
8. Методы и модели проектирования работы.
9. Понятия мотива и мотивации. Методы мотивации труда.
10. Теории мотивации.
11. Концепция участия в управлении (партисипативного управления).

12. Особенности мотивации специалистов и менеджеров. Требования к механизму мотивации.
13. Содержание функции контроль. Упреждающий и результирующий контроль. Задачи стратегического, тактического и оперативного контроля.
14. Сферы и объекты контроля.
15. Этапы контроля.
16. Принципы и эффективность контроля.
17. Контроллинг.
18. Ситуационные факторы проектирования организации: внешняя среда; технология работ; стратегический выбор; поведение работника.
19. Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи и координация; масштаб (норма) управляемости и контроля; иерархия и звенность; распределение прав и ответственности; централизация и децентрализация (делегирование); дифференциация и интеграция.
20. Иерархические организационные структуры
21. Органические организационные структуры.
22. Новые подходы в проектировании организаций. Эхдократическая организация. Предпринимательская организация. Организация, ориентированная на рынок. Партисипативная организация. Сетевые организационные структуры.
23. Понятие коммуникации. Вербальная и невербальная коммуникации.
24. Процесс коммуникации
25. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.
26. Понятие власти. Источники власти.
27. Лидерство. Отношения управления менеджера и лидера. Содержание и цикличность типов отношений управления.
28. Стиль руководства.
29. Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования , предъявляемые к решению.
30. Методики, используемые в процессе принятия решений.
31. Временной принцип Парето. Установление приоритетов с помощью анализа АВС. Анализ использования рабочего дня руководителя организации. Основные причины потерь времени и их устранение.
32. Делегирование полномочий как одно из условий успешной работы руководителя. Основные принципы делегирования полномочий в системе управления организацией.
33. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации. Личностные характеристики человека. Обучение поведению в организации. Средства закрепления нужного поведения. Типы компенсации. Взаимодействие и взаимовлияние человека и группы. Ролевой аспект в управлении отношениями.

34. Общая характеристика группы. Влияние ситуационных характеристик на группу: размера, пространственного расположения, задач, системы вознаграждения.
35. Природа и последствия конфликта в организации. Причины конфликтов организационного и личностного характера. Типы конфликтов.
36. Процесс и фазы развития конфликта. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.
37. Причины сопротивления преобразованиям. Анализ центров силы. Оценка возможности успеха изменений. Процесс управления изменениями. Приемы преодоления сопротивления преобразованиям. Стратегии управления изменениями.
38. Основные методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров. Основы мастерства слушать и убеждать.
39. Сущность и система стратегического управления.
40. Система стратегического управления.
41. Стратегический анализ в системе управления. Анализ организационной среды, целей и стратегии организации.
42. Стратегическое управление и методы анализа текущей ситуации. Критерии выбора методов анализа в стратегическом управлении.
43. Функциональные зоны анализа внутренней среды и их оценка.
44. Стратегический потенциал, корневые компетенции и ключевые факторы успеха.
45. Стратегический анализ издержек в ценностной цепочке
46. ПЭСТ-анализ макроокружения организации.
47. Методы анализа микросреды. Модель конкурентных сил Портера.
48. Конкурентная позиция организации.
49. SWOT-анализа и методика его проведения.
50. SPACE -анализ для малых и средних предприятий.
51. Стратегическая сегментация и стратегии организации.
52. Сущность портфельных стратегий.
53. Матрица Бостонской консалтинговой группы.
54. Матрица портфельного анализа GE/McKincey.
55. Матрица «товар – рынок» И. Ансоффа. Матрица фирмы «Arthur D. Little» .
56. Признаки классификации стратегий.
57. Базовые стратегии роста организации.
58. Деловые стратегии достижения конкурентных преимуществ.
59. Стратегии поведения в конкурентной среде.
60. Функциональные стратегии.
61. Стратегии стадии жизненного цикла отрасли.
62. Роль операционного управления в системе управления организацией. Эволюция теории и практики операционного управления.
63. Производственные и сервисные организации. Продукты и услуги.
64. Производственная деятельность и производственная система.
65. Типы производств. Производственная мощность.
66. Объекты операционного управления.

67. Интеграция деятельности.
68. Задачи операционного маркетинга.
69. Жизненный цикл продукта и организации.
70. Связь прибыльности продукта с долей рынка (БКГ).
71. Диаграмма рынок/продукт.
72. Анализ 4Р. Товаропроводящие сети. Брокер. Дилер. Дистрибьютер.
73. Ценовая эластичность спроса.
74. Роль рекламы и особенности ее использования на различных этапах жизненного цикла продукта.
75. Методы прогнозирования спроса: по временным рядам (количественный), по индикаторам, качественный подход
76. (качество/цена), комбинированный подход.
77. Оценка конкурентоспособности продукта.
78. Принципы организации производства.
79. Особенности типов производств.
80. Организация производственного процесса во времени. Определение длительности цикла сложного процесса.
81. Системы управления операционными запасами.
82. Производственная мощность. Формирование и оценка производственной мощности.
83. Специфические особенности услуг: участие клиента в оказании услуги; объединение стадий производства и удовлетворения потребности клиента; несохраняемость услуг; неосязаемость процесса услуги для клиента; сложность оценки качества и эффективности оказания услуги.
84. Модели организации производства услуг: первоклассного, дешевого и неэффективного обслуживания.
85. Инжиниринг.
86. Проектирование работы.
87. Метод быстрого анализа (F AST). Бенчмаркинг. Обратный инжиниринг. Прямой инжиниринг. Реинжиниринг.
88. Место и роль управления персоналом в менеджменте. Цели и задачи управления персоналом
89. Потенциал человека: понятие личности, свойства личности и ее потенциал.
90. Кадровый цикл. Маркетинг персонала: назначение и инструменты. Лизинг персонала.

3.4. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине

Самостоятельная работа студентов в рамках изучения учебной дисциплины «Управление предприятием» осуществляется в виде:

– систематизации и закрепления полученных теоретических знаний посредством использования электронных информационных ресурсов: электронных учебно-методических комплексов, учебно-методических материалов (конспекты лекций, презентации, основная и дополнительная литература, другие источники

информации, рекомендуемые слушателям для самостоятельного изучения), а также возможности доступа для каждого обучающегося к библиотечным фондам;

– формирования практических навыков студентов путем выполнения практических заданий, решения производственных и управленческих ситуаций, выступлениям на круглых столах, тематических дискуссиях, подготовки рефератов и т.д.;

– формирования самостоятельности мышления путем подготовки и определения сфер и направлений использования полученных знаний и навыков в профессиональной деятельности.

Критериями оценки результатов самостоятельной работы студентов являются:

– уровень и полнота освоения учебного материала;

– умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач;

– обоснованность и четкость изложения ответов по темам, определенным для самостоятельного изучения студентов;

– умение показать, проанализировать альтернативные возможности, варианты действий;

– умение магистранта активно использовать электронные образовательные ресурсы, находить требующуюся информацию, изучать ее и применять на практике;

– оформление отчетного материала в соответствии с требованиями, определенными локальными нормативными актами.

Самостоятельная работа студентов должна быть организована на основе изданных учебно-методических материалов по отдельным темам дисциплины, конспекта лекций, а также соответствующих методических рекомендаций по их изучению.

При этом основными рекомендуемыми направлениями самостоятельной работы студента являются:

– первоначально подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;

– ознакомление со списком рекомендуемой литературы по дисциплине, изучение и подбор дополнительной литературы по теме;

– изучение текстовых материалов (учебников, учебно-методических рекомендаций, дополнительной литературы);

– изучение лекционного материала преподавателя и его расширение за счет специальной литературы, консультаций;

– проработка тем (вопросов), вынесенных на самостоятельное изучение;

– выполнение типовых расчетов;

– подготовка к практическим занятиям и их выполнение с изучением основной и дополнительной литературы;

– выполнение исследовательских и творческих заданий;

– подготовка к выполнению диагностических форм контроля (тесты, доклады, и т.п.);

– подготовка к зачету.

Перечень тем самостоятельной работы

Тема 1. Понятие «управления».

Литература: О-1,2,4,9; Д-1-3,6,7,9,11, 13,15,19.

Тема 2. Сущность и содержание управления.

Литература: О-4, Д-1,3,6,7,9,10,11, 16,17.

Тема 3. Цели в управлении.

Литература: О-4,8,9; Д-1,3,6,7,9,11,15,18.

Тема 4. Планирование как функция управления.

Литература: О-4,6,9; Д-1,3,5,6,7,9,10,18.

Тема 5. Организация как функция управления.

Литература: О-4,9; Д-1,3,6,7,9,10,17,19.

Тема 6. Мотивация как функция управления.

Литература: О-3,4,9; Д-1-3,4,6,10,17.

Тема 7. Контроль как функция управления.

Литература: О-1,2,4,9; Д-1-3,6,7,9,11,19.

Тема 8. Организационная структура предприятия.

Литература: О-4, Д-1,3,6,7,9,10,11.

Тема 9. Принятие управленческих решений.

Литература: О-4,8,9; Д-1,3,6,7,9,11,16.

Тема 10. Коммуникации в системе управления организацией.

Литература: О-4,6,9; Д-1,3,5,6,7,9,18.

Тема 11. Стили управления.

Литература: О-4,9; Д-1,3,6,7,9,10,17.

Тема 12. Система менеджмента качества.

Литература: О-1,2,4,9; Д-1-3,6,7,9,11,19.

Тема 13. Основы стратегического управления.

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ
дисциплины «Управление предприятием»
с другими дисциплинами специальности

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
-	-	-	-

Содержание учебной программы
согласовано с выпускающей кафедрой

Заведующий выпускающей кафедрой,
кандидат экономических наук, доцент _____ И.М. Гарчук