

Учреждение образования
«МИНСКИЙ ИННОВАЦИОННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет КОММУНИКАЦИЙ И ПРАВА
(название факультета)
Кафедра ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
(название кафедры, обеспечивающей преподавание учебной дисциплины)

УТВЕРЖДЕНО
Решение Научно-методического совета
25 мая 2017 (протокол № 6)

Регистрационный №
ЭУМК/ 11-ОМ-68

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

(название электронного учебно-методического комплекса)

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

Специальность (направление специальности)

1-26 02 03 Маркетинг

(код и наименование специальности (направления специальности))

Авторы-составители: Лубчинская И.П.
(Ф.И.О. авторов-составителей)


Рецензенты:

Аносков В.М., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры, Экономика и управление научными исследованиями, проектированием и производством БНТУ
(Ф.И.О. индивидуального рецензента, ученая степень, ученое звание, занимаемая должность)

Мелюшин В.М., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Экономики и управления научными исследованиями, проектированием и производством БНТУ
(Ф.И.О. индивидуального рецензента, ученая степень, ученое звание, занимаемая должность)


СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

 / И.Н.Тонкович /
(подпись) (инициалы, фамилия)
18.05 2017__

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

 / А.А.Потоцкий /
(подпись) (инициалы, фамилия)
18.05 2017__

ОГЛАВЛЕНИЕ

1 ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	3
1.1 Дисциплина «Основы менеджмента»	3
2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	5
2.1 Тематические планы лекций	5
2.2 Основная литература.....	7
3 ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	8
3.1 Практикум по дисциплине «Основы менеджмента».....	8
4 РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	14
4.1 Вопросы к зачету по дисциплине «Основы менеджмента».....	14
4.2 Управляемая самостоятельная работа по дисциплине «Основы менеджмента»	17
5 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ	30
5.1 Содержание учебного материала.....	30
5.2 Перечень учебных изданий и учебно-методических пособий, рекомендуемых для изучения учебной дисциплины	35

1 ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1 Дисциплина «Основы менеджмента»

Цель дисциплины – изучение студентами основ теории и практики, способов и инструментов управления организацией, а также приобретение необходимых навыков по формированию системы управления организацией.

Задачи изучения дисциплины:

- изучить функции, процессы и методы управления организацией;
- освоить базовые теории и методики менеджмента;
- научить использовать базовые концепции, принципы и методы управления на практике;
- освоить технику работы руководителя;
- приобрести практические навыки принятия управленческих решений;
- создать теоретико-методическую основу для последующего непрерывного самообучения в области управления.

Выпускник должен обладать следующими компетенциями:

- владеть базовыми научно-теоретическими знаниями и применять их для решения теоретических и практических задач;
- быть способным генерировать новые идеи;
- уметь работать самостоятельно;
- обладать способностью к межличностным коммуникациям;
- уметь работать в команде;
- ясно формулировать собственную позицию, находить и четко излагать аргументы в ее защиту;
- разрабатывать и обосновывать новые методики расчета социально-экономических показателей;
- разрабатывать модели экономических процессов и проверять соответствие моделей реальным экономическим данным;
- организовывать творческие коллективы для решения социально-экономических задач и руководить ими;
- разрабатывать инструментарий проводимых исследований, анализировать их результаты;
- разрабатывать планы проведения маркетинговой кампании по рекламе и продвижению товара;
- определять цели инноваций и способы их достижения;
- применять методы анализа и организации внедрения инноваций.

В результате изучения дисциплины студенты должны

- знать:

- особенности управленческих отношений в хозяйственных системах;
- функции управления организацией и их основное содержание;
- содержание организационных процессов, организационной культуры и основы управления ими;
- технику индивидуальной и групповой работы менеджера, включая технику принятия управленческих решений;
- уметь:
 - использовать базовые концепции, принципы и методы управления;
 - проектировать организационную структуру;
 - применять методики управления организационными процессами на практике;
 - использовать технику индивидуальной и групповой работы менеджера, включая технику принятия управленческих решений;
 - оценивать эффективность управления.

Связь дисциплины с другими учебными дисциплинами

Дисциплина «Основы менеджмента» тесно связана с дисциплинами «Экономика организации (предприятия)», «Микроэкономика» и др.

В числе эффективных педагогических методик и технологий преподавания дисциплины, способствующих вовлечению студентов в поиск и управление знаниями, приобретению опыта самостоятельного решения разнообразных задач, следует выделить:

- технологии проблемно-модульного обучения;
- технологии учебно-исследовательской деятельности;
- коммуникативные технологии (дискуссия, пресс-конференция, «мозговой штурм», учебные дебаты и другие активные формы и методы);
- игровые технологии, в рамках которых студенты участвуют в деловых, ролевых, имитационных играх, и др.

Согласно с учебным планам на изучение дисциплины предусмотрено всего 96 часа: 8 часов лекций и 2 часа практических занятий.

Рекомендуемая форма контроля – зачет в 7 семестре.

Структура дисциплины

План-график дисциплины на семестр (заочное обучение)

Таблица

1.1

Семестр	Число недель занятий	Число часов				
		лекции	практические занятия	лабораторные работы	курсовая работа	самостоятельная работа
6	3	6	-	-	-	40
7	3	2	2	-	-	46

2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1 Тематические планы лекций

Тема 1. Введение

Цели и задачи курса. Менеджмент как наука и практика управления. Роль менеджмента в организации. Развитие производительных сил и управления. Традиционное управление. Управление промышленной стадией. Управление постиндустриальной стадией. Особенности управления в информационном обществе.

Тема 2. Организация и управление

Организация

Понятие организации. Формальные и неформальные организации. Предпринимательская (коммерческая) организация. Миссия организации. Основные элементы организации. Связь организации с внешней средой. Организация как открытая и закрытая система. Роль человека и группы в организации.

Внешняя и внутренняя среда организации

Менеджмент и внешняя среда организации: внешняя среда прямого воздействия; внешняя среда косвенного воздействия. Менеджмент и внутренняя среда организации.

Менеджмент и менеджеры

Содержание понятия менеджмент. Управляющая и управляемые подсистемы. Субъект и объект управления. Менеджмент как функция, как процесс, как отношения управления, как система. Синергический эффект.

Менеджер. Роли менеджера. Разделение труда менеджеров по вертикали и горизонтали. Аппарат управления.

Организационная система и система управления

Характеристика организационной системы по типам организационного взаимодействия: по характеру организационного взаимодействия с внешней средой (механистическая и органическая), по характеру взаимодействия структурных подразделений, по характеру взаимодействия с человеком (корпоративная и индивидуалистическая).

Система управления организацией и ее основные подсистемы: структурно-функциональная, информационно-поведенческая, подсистема саморазвития. Общие принципы развития системы управления. Управление по целям. Стратегическое, тактическое и оперативное управление.

Тема 3. Функции управления

Функции организации и общие функции управления

Функции организации -- специальные функции управления определенным ресурсом. Общие функции управления и управленческий цикл. Основное содержание процессов управления: производством, маркетингом, финансами, персоналом, учетом и анализом.

Общая функция -- планирование

Функция планирования. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Принципы планирования. Основные этапы планирования. Система планов.

Общая функция -- организация

Основные задачи и компоненты функции организации. Функция организации и проектирование работы. Взаимозависимости работ. Этапы проектирования работы. Методы и модели проектирования работы. Выбор модели проектирования работы.

Общая функция -- мотивация

Понятия мотива и содержание функции мотивации. Требования к механизму мотивации. Стимулы, регуляторы и мотивы. Основные методы мотивации труда. Концепция партисипативного управления. Особенности мотивации специалистов и менеджеров.

Общая функция -- контроль

Понятие функции контроль. Упреждающий и результирующий контроль.

Задачи стратегического, тактического и оперативного контроля. Сферы и объекты контроля. Этапы реализации контроля. Принципы и эффективность контроля.

Тема 4. Эволюция теории управления

Развитие производительных сил и управления.

Научная и административная школы

Основные теории и концепции. Вклад научной и административной школы в современную теорию управления.

Школы человеческих отношений и поведенческих наук

Основные теории и концепции. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Вклад школ человеческих отношений и поведенческих наук в современную теорию управления.

Процессный, системный и ситуационный подходы

Содержание и этапы развития процессного подхода. Сущность системного подхода. Концепция ситуационного управления.

Прагматическая школа. Направление социальной ответственности

Разработки прагматической школы. Концепция социальной ответственности бизнеса. Корпоративная социальная ответственность. Глобальный договор.

Многофакторные (синтетические) теории управления: теория «7 S». Теория «Z», Концепция сбалансированной оценочной ведомости и др.

Тема 5. Методы управления

Организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы менеджмента.

Тема 6. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений

Коммуникации

Понятие коммуникации. Вербальная и невербальная коммуникации. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.

Влияние и власть

Понятие власти. Источники власти. Авторитет. Доверие. Лидерство. Отношения управления менеджера и лидера. Содержание и цикличность типов отношений управления. Отношения управления в хозяйственных системах. Стиль руководства.

Принятие решений

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. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений.

Тема 7. Проектирование организационной структуры

Ситуационные факторы и элементы проектирования организации

Ситуационные факторы проектирования организации: оценка внешней среды; технология работ; стратегический выбор; поведение работника.

Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи и координация; масштаб управляемости и контроля; иерархия и звенность; распределение прав и ответственности; централизация и децентрализация; дифференциация и интеграция.

Основные типы организационных структур

Линейно-функциональная (традиционная) структура. Дивизиональная структура. Матричные структуры (проектная и матричная). Новые подходы в проектировании организаций

2.2 Основная литература:

1. Вихански Суша, Н.В. Основы менеджмента / Н.В.Суша, В.А.Кругликов Учебное пособие, МИУ, 2016. – 189 с.
2. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский. – М.: Экономист, 2005. – 670 с.
3. Гончаров В.И. Основы менеджмента. Учебное пособие, «Современная школа», 2006. – 281 с.
4. Ганэ, В.А. Теоретические основы менеджмента: факторный анализ и эффективность управления/ Ганэ Вадим Арведович, Соловьева Светлана Вячеславовна; Минский институт управления.- Мн.: Изд-во МИУ, 2005. – 214с.
5. Поршневу, А.Г., Румянцев, З.П., Саломатин, Н.А. Управление организацией / А.Г. Поршневу. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 716 с.
6. Тележников, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников. – Минск: БГЭУ, 2008. – 509 с

3 ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

3.1 Практикум по дисциплине «Основы менеджмента»

Задача 1. вариант

Оценить конкурентоспособность организации-производителя.

Исходные данные для оценки конкурентоспособности организации-производителя

Факторные показатели	Товары предприятия											
	А			Б			В			Г		
1. Рынок, на котором представлен товар	Промышленно-развитые страны			Остальные страны			Внутренний рынок			Внутренний рынок		
вариант	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
2. Показатель значимости рынка (рыночные веса – приоритеты), b_j	1	1	1	0,7 5	0,7 1	0,7 3	0,5	0,6	0,5 5	0,4	0,3	0,3 5
3. Уровень конкурентоспособности товара на данном рынке, K_{ij}	0,9	0,9 6	0,8 9	0,9 5	0,8	0,7 9	0,9 9	1,2	1,1	0,7	0,9	1
4. Объем продаж товара на данном рынке, (млн.ден.ед.), V_i	70	75	69	200	179	160	600	830	700	50	90	150
5. Удельный вес товара в объеме продаж (расчет по формуле 1), a_i												

Удельный вес i -го товара организации в ее объеме продаж определяется по формуле:

$$a_i = \frac{V_i}{V}, \quad \sum_{i=1}^n a_i = 1, n = 4, \quad (1)$$

где V_i – объем продаж i -го товара за анализируемый период; V – общий объем продаж организации за тот же период.

Аналитическое конструирование расчетной формулы.

Формулирование требований к расчетной формуле:

- совместный (комплексный) учет всех факторных показателей по каждому виду товара: a_i, b_j, K_{ij} ;
- суммарное обобщение по всем видам товаров и рынков.

Формализация расчета конкурентоспособности организации – $K_{орг}$.

$$K_{орг} = \sum_{i=1}^n a_i b_j K_{ij},$$

(2)

где $i = 1, 2, 3, 4$ – вид товара; $j = 1, 2, 3, 4$ – вид рынка.

Дать подробный анализ конкурентоспособности организации по результатам расчетов

Задача 2.

Рассчитать уровень качества системы управления организацией.

Решение.

Формируем исходные факторные и оценочные показатели качества системы управления организацией для случая, когда фактические показатели хуже нормативных – запланированных.

Факторы качества системы управления	Весомость фактора, a_i			Значения факторов					
				нормативное, $П_{ni}$			фактическое, $П_{fi}$		
1. Удельный вес управленческого персонала и специалистов организации, имеющих ученую степень по данной сфере деятельности, %	0,30	0,33	0,35	0,9	0,10	0,8	0,07	0,08	0,06
2. Количество и глубина применяемых к управлению научных подходов – эффективность управленческих решений	0,25	0,5	0,7	18	20	25	5	6	7
3. Средняя образованность всего персонала организации, лет	0,20	0,4	0,6	14	15	17	10	11	12
4. Текучесть управленческого персонала организации*, %	0,15	0,3	0,02	10	12	15	19	20	21
5. Уровень автоматизации управления организацией, доли единицы	0,10	0,4	0,5	0,9	0,80	0,7	0,65	0,7	0,8

Конструируем аналитическую формулу для расчета уровня качества системы управления организацией.

Требования к расчетной формуле – аналитическому оценочному механизму.

Требование полноты учета всей группы факторов – аналитическое

выражение должно содержать сумму $(\sum_{i=1}^5 (\cdot))$ по всем пяти факторам с

учетом условия нормировки $\sum_{i=1}^5 a_i = 1$.

Структурно каждое слагаемое суммы должно учитывать вес фактора – факторный приоритет (a_i) и его относительное значение $\left(\frac{П_{fi}}{П_{ni}}\right)$, как отношение фактического значения – оценочная (измеряемая) величина, формируемая в процессе управления организацией, к нормативному – запланированному значению.

Записываем расчетную формулу для оценки уровня качества системы управления организацией, удовлетворяющую требованиям п.п. 2.1.

$$K_{упр} = \sum_{i=1}^5 a_i \frac{П_{\phi i}}{П_{ni}}, \quad (1)$$

Замечание.

* - при расчете составляющей относительно текучести управленческого персонала (фактор 4) взято обратное отношение $\left(\frac{П_{н4}}{П_{\phi4}} \right)$, т.к. с увеличением текучести (после создания стабильного коллектива) качество управления снижается (чем выше процент текучести, тем качество управления ниже).

Дать подробный анализ качества системы управления организацией

Задача 3.

Оценить конкурентоспособность менеджера на основании экспертных оценок конкурентных качеств, приведенных в таблице

Примерный перечень качеств персонала и их весомость

Качества персонала (конкурентные преимущества)	Весомость качеств персонала по категориям					
	рабочий		специалист		менеджер	
1. Конкурентоспособность организации, в которой работает персонал	0,20	0,21	0,15	0,25	0,10	0,20
2. Наследственные конкурентные преимущества (способности, физические данные и т.п.)	0,20	0,22	0,25	0,15	0,2	0,15
3. Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	0,30	0,33	0,30	0,40	0,20	0,20
4. Интеллигентность, культура	0,05	0,047	0,1	0,05	0,15	0,1
5. Коммуникабельность	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,1
6. Организованность	0,05	0,045	0,15	0,05	0,15	0,15
7. Возраст, здоровье	0,15	0,2	0,05	0,05	0,10	0,10
УСЛОВИЯ НОРМИРОВКИ	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Правила – условия экспертных оценок

Степень проявления конкурентного качества персонала	Балльная оценка
1. Качество отсутствует	1 балл
2. Качество проявляется очень редко	2-3 балла
3. Качество проявляется не сильно и не слабо	4-6 балла
4. Качество проявляется часто	7-8 балла
3. Качество проявляется систематически, устойчиво, наглядно	9-10 баллов

Результаты экспертной оценки качеств менеджера (пример)

Номер эксперта	Экспертная оценка семи конкурентных качеств рабочего						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	7	4	2	10	5	4
2	4	6	5	3	9	5	4
3	4	7	3	2	9	4	4

Задача 4.

Ситуационная оценка силы конкуренции в отрасли

Оценить силу конкуренции в отрасли и безопасность монополизации рынка для следующих возможных вариантов конкурентной обстановки.

Вариант 1. Относительно малое количество конкурирующих в отрасли и на рынке предприятий – фирм с примерно одинаковыми долями рынка.

Вариант 2. Большое количество конкурирующих в отрасли и на рынке предприятий – фирм

- 2.1 с примерно одинаковыми долями рынка;
- 2.2 с доминирующей долей одной крупнейшей компании;
- 2.3 с доминирующей долей двух крупнейших компаний;
- 2.4 с доминирующей долей трех крупнейших компаний;
- 2.5 с доминирующей долей четырех крупнейших компаний.

Критерием оценки интенсивности – силы конкуренции следует принять индекс Херфиндала-Хершмана I_h (США, используется с 1984 года).

Ошибка! Объект не может быть создан из кодов полей редактирования.,

где D_i – доля на рынке i -ой фирмы (доли единицы).

$0 < I_h \leq 1$, $I_h = 1$ – соответствует монопольному рынку.

Решение по варианту 1.

Примем количество конкурирующих фирм n равным четырем ($n = 4$, $i=1, 2, 3, 4$) и их доли на рынке одинаковыми, т.е.

$D_i = 0,25$ (25%), $D_1 = D_2 = D_3 = D_4 = 0,25$.

Рассчитываем индекс Херфиндала – Хершмана

Ошибка! Объект не может быть создан из кодов полей редактирования.

Выводы.

1. Низкая сила конкуренции в отрасли и на рынке, т.к. значение индекса $I_h = 0,25$ больше порогового значения $I_h = 0,18$, соответствующего средней силе рыночной конкуренции.

2. Высокая конкурентная концентрация рынка, т.к. число конкурентов невелико, каждая фирма хорошо знакома с конкурентами и их возможными рыночными маневрами, способна измерить и спрогнозировать эластичность реакции каждой фирмы и действия конкурентов.

3. Слияние фирм недопустимо, т.к. существенно снизит безопасность монополизации (при низкой силе конкуренции и высокой конкурентной концентрации рынка пороговым значением запрета слияния фирм является увеличение индекса I_h на 0,05 в сравнении с его значением до слияния - по антимонопольному закону США).

Условия для самостоятельного решения по Варианту 2.

Принять число компаний - конкурентов $n = 10$.

В подварианте 2.2. рассмотреть две возможные ситуации:

Ситуация 1: Рыночная доля для одной крупнейшей компании менее 31%, например, 25% (0,25 – в относительных единицах).

Ситуация 2: Рыночная доля для одной крупнейшей компании более 31%, например, 50% (0,5 – в относительных единицах).

В подварианте 2.3. рассмотреть две возможные ситуации:

Ситуация 1: Рыночная доля двух крупнейших компаний менее 44%, например, 25% (0,25 – в относительных единицах).

Ситуация 2: Рыночная доля двух крупнейших компаний более 44%, например, 50% (0,5 – в относительных единицах).

В подварианте 2.4. рассмотреть две возможные ситуации:

Ситуация 1: Рыночная доля трех крупнейших компаний менее 54%, например, 25% (0,25 – в относительных единицах).

Ситуация 2: Рыночная доля трех крупнейших компаний более 54%, например, 70% (0,7 – в относительных единицах).

В подварианте 2.5. рассмотреть две возможные ситуации:

Ситуация 1: Рыночная доля четырех крупнейших компаний менее 63%, например, 25% (0,25 – в относительных единицах).

Ситуация 2: Рыночная доля четырех крупнейших компаний более 63%, например, 80% (0,8 – в относительных единицах).

Сделать выводы по каждому из подвариантов 2.1. – 2.5. и провести сравнительный ситуационный анализ, приняв критериями:

- силу конкуренции;
- конкурентную концентрацию рынка;
- влияние возможного слияния фирм на безопасность монополизации рынка и отрасли.

Условиями безопасности монополизации по опыту использования индекса Херфиндала – Хершмана принять:

- наличие 10 и более конкурирующих фирм;
- рыночная доля одной крупнейшей из них – менее 31%;
- рыночная доля двух крупнейших из них – менее 44%;
- рыночная доля трех крупнейших из них – менее 54%;
- рыночная доля четырех крупнейших из них – менее 63%.

4 РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

4.1 Вопросы к зачету по дисциплине «Основы менеджмента»

Сущность и содержание менеджмента
Содержание и характерные черты менеджмента
Понятийный аппарат менеджмента
Виды и уровни менеджмента
Организации, менеджеры и успешное управление
Определение и виды организации
Общие характеристики организации
Общие факторы в работе руководителей
Управление, направленное на успех
Внутренние переменные организации
Цели и структура организации
Задачи организации и характеристики задач
Технология: ее определения, этапы развития и классификация
Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешную деятельность людей
Взаимосвязанность внутренних переменных
Внешняя среда организации
Модель влияния непредвиденных обстоятельств на организацию
Определение и основные характеристики внешней среды
Среда прямого воздействия
Среда косвенного воздействия
Развитие и разновидности международного бизнеса
Эволюция менеджмента как научной дисциплины
Эволюция управленческой мысли
Школа научного управления
Классическая (административная) школа управления
Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
Школы и теории 40-60-х годов
Вклад различных школ в развитие управленческой мысли
Современный менеджмент
Управленческие концепции современного менеджмента
Процессный подход
Системные концепции. Системный подход в менеджменте
Ситуационный подход в менеджменте
Современные концепции менеджмента
Общая характеристика и классификация
Основные категории науки управления и механизма менеджмента
Общая характеристика и классификация функций управления

Основные функции менеджмента и их взаимосвязь

Функция планирования

Сущность функции планирования

Основные этапы и модель процесса планирования

Формы и виды планирования

Функция организации

Функция организации - базисная функция менеджмента

Департаментация, подходы и схемы

Делегирование полномочий. Организационные полномочия

Линейные и штабные (аппаратные) полномочия

Эффективная организация распределения полномочий

Функция контроля

Содержание и основные задачи контроля

Виды контроля. Предварительный, текущий и заключительный контроль

Основные этапы и модель процесса контроля

Поведенческие аспекты контроля. Рекомендации

Характеристики эффективного контроля

Функция мотивации

Определение и сущность функции мотивации

Первоначальные концепции

Современные теории мотивации

Содержательные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации

Организационные структуры менеджмента

Общая характеристика и проектирование организационных структур

Сущность и общая характеристика организационных структур

Виды и классификация организационных структур

Проектирование и совершенствование организационной структуры

Основные характеристики рациональной бюрократии

Функциональная организационная структура

Дивизиональные организационные структуры

Организационные структуры фирм, действующих на международных рынках

Линейные и линейно-штабные организационные структуры

Общая характеристика адаптивных структур

Проектные и матричные организационные структуры

Новые формы адаптивных структур

Централизованные и децентрализованные организации

Понятие стиля руководства

Общая характеристика концептуальных подходов к стилю руководства

Поведенческий подход. Классификация стилей
Ситуационные модели эффективного лидерства
Адаптивное руководство и эффективное управление организацией
Природа и сущность процесса принятия управленческих решений
Типы решений, принимаемые менеджером
Подходы к принятию решений
Основные этапы и модель процесса принятия рационального решения
Факторы, влияющие на принятие управленческого решения
Постановка задачи принятия решения
Научный подход в принятии управленческих решений. Условия и этапы
Схема процесса принятия решения
Постановка задачи принятия решения
Формирование и принятие решения
Анализ проблемной ситуации.
Формирование цели (целей) и ограничений принятия решения
Формирование и оценка альтернативных решений
Выбор (принятие) решения
Общие рекомендации по организации процесса выработки и реализации решений
Информационная база. Рекомендации по ведению информационной базы управленческих проблем и решений
Доведение решений до исполнителей. Планирование процесса выполнения решений
Правильный выбор исполнителей. Создание исполнителям условий эффективного выполнения решения
Типовой алгоритм формирования организационно-функциональной структуры (механизма) реализации решений

4.2 Управляемая самостоятельная работа по дисциплине «Основы менеджмента»

Таблица 4.1

№ п/п	Тема	За счет ЛК	За счет ПЗ	Всего
1.	Эволюция менеджмента. Современные подходы и концепции менеджмента		2	2
2.	Функции менеджмента		2	2
3.	Организационные структуры менеджмента	2	2	4
4.	Принятие управленческих решений	2		2
ИТОГО:		4	6	10

1. Темы, содержание материала и контрольные вопросы

Тема . Эволюция менеджмента. Современные подходы и концепции менеджмента

Эволюция менеджмента как научной дисциплины

Эволюция управленческой мысли. Исторические этапы развития управления. Школа научного управления. Административная школа управления. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Школы и теории 40-60-х годов. Вклад различных школ и направлений в развитие науки управления.

Литература: [1], стр.13-17, [2], стр.61-87; [3], стр. 5-13; [4], стр.35-68

Вопросы для подготовки и контроля

Тест №1 по теме «Эволюция менеджмента. Современные подходы и концепции менеджмента»

- 1) Основоположителем системы научного менеджмента является:
 - А) Ренсис Лайкерт;
 - В) Фредерик Тейлор;
 - С) Джеймс Муни;
 - Д) Элтон Майо.
- 2) Отличительной особенностью школы поведенческих наук является её ориентация на:
 - А) Социологию;
 - В) Развитие производства;
 - С) Психологию;
 - Д) Мотивацию.

- 3) К какому подходу в менеджменте относится следующее выражение: «Развитие системного подхода применительно к процессу управления организации»?
- A) Системному подходу в управлении;
 - B) Ситуационному подходу в управлении;
 - C) Процессному подходу в управлении;
 - D) Количественному подходу в управлении.
- 4) Школа научного менеджмента имеет и другое название. Какое?
- A) Классическая школа управления;
 - B) Школа технократического менеджмента;
 - C) Прагматическая школа управления;
 - D) Теория человеческих ресурсов.
- 5) Приверженцами школы поведенческих наук были:
- A) Дуглас МакГрегор;
 - B) Линдал Урвик;
 - C) Абрахам Маслоу;
 - D) Франк Гильбрет.
- 6) Применение количественных методов в управлении связано с развитием:
- A) Школы науки управления;
 - B) Школы *Scientific management*;
 - C) Школы научного управления;
 - D) Школы *Management Sciences*.
- 7) Суть концепции Элтона Майо состоит в рассмотрении всех проблем производства и управления с позиции:
- A) Психологии;
 - B) Человеческих отношений;
 - C) Социологии;
 - D) Рациональной организации труда.
- 8) Какие из перечисленных ниже теорий в менеджменте получили распространение в 50-60-е года XX века?
- A) Концепция организационного поведения;
 - B) Теория технократического общества;
 - C) Школа научного общества;
 - D) Теория индустриального общества.
- 9) Основателем эмпирической школы управления был:
- A) Т. Веблен;
 - B) Э. Петерсон;
 - C) Дж. Холл;
 - D) Г. Саймон.
- 10) В теории технократического общества ведущая роль в развитии производства отводится:
- A) Психологическим особенностям человека;
 - B) Специалистам-менеджерам;
 - C) Мотивации персонала;
 - D) Рациональной организации труда.

Тема . Функции менеджмента

Общая характеристика и классификация функций

Общая характеристика и классификация функций управления.
Основные функции менеджмента и их взаимосвязь.

Функция организации

Функция организации - базисная функция менеджмента.
Департаментация. Делегирование полномочий. Линейные и штабные полномочия.

Функция мотивации

Определение сущность функции мотивации. Первоначальные концепции. Содержательные теории мотивации, Процессуальные теории мотивации.

Литература: [2], стр.256-286

Вопросы для подготовки и контроля

Тест №2 по теме «Функции менеджмента (функция мотивации)»

- 1) Мотивация – это:
 - A) Согласование действий многочисленных работников;
 - B) Процесс побуждения людей к деятельности;
 - C) Умение добиваться от работников поставленных перед ним целей и задач;
 - D) Организация эффективного производства.
- 2) Степень выраженности мотивов работника зависит от:
 - A) Вида производства;
 - B) Удовлетворенности результатами труда;
 - C) Личной свободы;
 - D) Активности менеджера.
- 3) Содержательные теории мотивации основываются на:
 - A) Идентификации внутренних побуждений личности;
 - B) Познании и реализации путей личных интересов сотрудников;
 - C) Предоставлении сотрудникам возможности реализовать себя в процессе достижения цели организации;
 - D) Поведении личности в различных ситуациях и возможных последствиях выбранного типа поведения.
- 4) Процессуальные теории мотивации базируются на том, как ведут себя люди с учётом:
 - A) Социального положения;
 - B) Познания;
 - C) Сознания;
 - D) Воспитания.
- 5) Согласно иерархии потребностей Маслоу вторичными являются:
 - A) Потребность в уважении;
 - B) Потребность в безопасности и защищенности;
 - C) Социальные потребности;

- D) Потребность в самовыражении.
- 6) Теория потребностей Мак Клеелланда основной упор делает на потребности:
- A) Высшего уровня;
 - B) Среднего уровня;
 - C) Низшего уровня;
 - D) Потребности власти, успеха, причастности.
- 7) Гигиенические факторы теории двойственности Герцберга соответствует следующим потребностям в иерархии Маслоу:
- A) Потребности в самовыражении;
 - B) Потребности в безопасности и защищенности;
 - C) Социальным потребностям;
 - D) Физиологическим потребностям.
- 8) Основная мысль теории ожидания состоит в:
- A) Надежде, что выбранный человеком тип поведения приведёт к удовлетворению желаемого;
 - B) Надежде на повышение по служебной лестнице;
 - C) Надежде на повышение зарплаты;
 - D) Надежде на получение желаемого результата.
- 9) Суть теории справедливости состоит в том, что люди соотносят:
- A) Затраты труда с результатами;
 - B) Результаты с вознаграждением;
 - C) Затраты туда с вознаграждением;
 - D) Своё вознаграждение с вознаграждением других людей.
- 10) В комбинированной модели Портера–Лоулера заложены следующие переменные:
- A) Затраченные усилия;
 - B) Восприятия;
 - C) Полученные результаты;
 - D) Вознаграждения;
 - E) Валентность (степень удовлетворенности вознаграждением).

ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ «ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА: ПЛАНИРОВАНИЕ»

Составьте бизнес-план организации, укажите основные его разделы

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

Цель – сформировать у студентов практическое представление о планировании в сфере бизнеса, ознакомить их с содержанием и способом разработки бизнес-плана.

Планы предпринимательской деятельности, осуществления бизнес-операций, сделок, проектов именуют **БИЗНЕС-ПЛАН**. **БИЗНЕС-ПЛАН** – это описание способа действий в ходе проведения предпринимательской

сделки, программа этих действий, содержащая оценки ожидаемого результата, прибыли и необходимых затрат.

БИЗНЕС-ПЛАН нужен для координации действий, установления сроков проводимых мероприятий и для обоснования целесообразности сделки, ее выгоды. Обычно составление БИЗНЕС-ПЛАНА, или БИЗНЕС-ПРОЕКТА, предшествует любой деловой операции.

Составление БИЗНЕС-ПЛАНА включает:

- выбор вида продукции, товаров, услуг, которые намерены производить, поставлять потенциальному покупателю;
- определение характеристик, свойств этого товара;
- анализ конъюнктуры рынка данного вида продукции, товара, услуг, спроса на них, наличие потенциальных покупателей, объема продаж;
- программу действий по осуществлению замысла;
- оценку необходимых ресурсов и установление источников их получения;
- обоснование целесообразности и эффективности реализации намеченной программы.

Рассмотрим пример составления БИЗНЕС-ПЛАНА предпринимательской деятельности

Пример: Необходимо разработать БИЗНЕС-ПЛАН по оказанию услуг по доставке продуктов на дом тем людям, которые не имеют возможности своевременно покупать их в магазине. Причины: старость, занятость на работе, нежелание стоять в очередях.

При составлении БИЗНЕС-ПЛАНА следует:

1. Уяснить, в чем конкретно будут состоять услуги, которые необходимо осуществлять.

Набор выполняемых услуг может быть следующим:

- ежедневная покупка в магазине и доставка на дом молочных и хлебобулочных изделий;
- двухразовая в неделю покупка и доставка мясных продуктов;
- закупка и доставка продуктов к праздничным дням;
- доставка продуктов к определенному времени либо в любое время суток.

2. Выяснить конъюнктуру рынка на эти услуги, выяснить, есть ли потребность в предлагаемых услугах, насколько она велика (количество жителей, нуждающихся в подобных услугах), в какой мере магазин будет способствовать оказанию данных услуг и каковы их правила и условия выполнения.

Так как услуги, в конечном счете, выполняются для клиентов, то надо выяснить, насколько они заинтересованы в реализации подобных услуг и на каких условиях хотели бы пользоваться этими услугами, сколько готовы платить за доставку 1 кг продуктов.

3. В случае если анализ конъюнктуры рынка и условий предоставляемых услуг располагает к осуществлению данной

БИЗНЕС-ОПЕРАЦИИ, разработать план действий, включающий следующие мероприятия:

- составление договора с магазином на осуществление услуг с указанием примерного объема закупок, сроков и времени их осуществления, взаимной ответственности сторон;
- выявление постоянных клиентов, их адресов, телефонов, желательного времени доставки, обсуждение с ними условий оплаты;
- определение своих возможностей, периодичности и конкретного времени для выполнения предлагаемых услуг;
- установление способа доставки (пешком, на автобусе, на личном транспорте, велосипеде).

4. Спланировать ресурсы, необходимые для осуществления намеченной **БИЗНЕС-ОПЕРАЦИИ**. Центральным ресурсом является затраты рабочего времени. Надо точно выяснить, сколько понадобится часов в день (неделю, месяц) для выполнения намеченного объема работ.

В числе материальных ресурсов следует предусматривать: амортизацию собственного транспорта (при его наличии), расход топлива.

5. Рассчитать окупаемость затрат и получение доходов.

Предположим, что на выполнение указанных услуг необходимо тратить в неделю 2 ЧАСА. Если средний норматив оплаты труда – 5000 рублей в день, или 210 рублей в час, значит нужно обеспечить получение не менее 420 рублей в качестве вознаграждения за труд. Скажем, если за 2 ЧАСА работы обслужить 10 КЛИЕНТОВ и в среднем услуги по доставке оплачиваются в размере 150 рублей (за мясопродукты – 180 рублей), то доход на одного работающего составит:

$$150 * 10 = 1500 \text{ (рублей в день)}$$

Эта сумма превышает планируемые затраты и оплату труда и представляет собой резервные средства, необходимые для уплаты налогов и других платежей

Тема Организационные структуры менеджмента

Механистические структуры

Основные характеристики рациональной бюрократии. Функциональная организационная структура. Достоинства и недостатки. Дивизиональные организационные структуры. Виды дивизиональных структур. Линейные и линейно-штабные организационные структуры.

Адаптивные структуры

Общая характеристика адаптивных структур. Проектные и матричные организационные структуры. Групповая (бригадная) организационная структура. Организационная структура по принципу рынка. Венчурные и инновационные внутрифирменные структуры.

Литература: [2], [3], стр.330-359; [4], 86-124

Вопросы для подготовки и контроля

1. Общие характеристики организационных структур
 2. Классификация организационных структур
 3. Совершенствование организационных структур
 4. Характеристики рациональной бюрократии
 5. Функциональные оргструктуры
 6. Дивизионные оргструктуры
 7. Оргструктуры на международных рынках
 8. Линейно-штабные оргструктуры
 9. Характеристики адаптивных оргструктуры
 10. Проектные, матричные оргструктуры
 11. Новые формы адаптивных структур
- Литература:** [2], стр. 125-144

Тема 7. Принятие управленческих решений

Формирование и принятие решения

Анализ проблемной ситуации. Формирование цели (целей) и ограничений принятия решения. Формирование и оценка альтернативных решений. Выбор (принятие) решения.

Аналитический модуль ТОМ (Ганэ В.А., Соловьева С.Г.) Решение задач факторного анализа. Страницы 152 – 187.

Литература: [2], стр.219-235; [4], стр. 162-196

Вопросы для подготовки и контроля

Тест №3 по теме «Принятие управленческих решений»

- 1) Под управленческим решением понимают:
 - А) Выбор альтернативы (как минимум из двух), направленной на разрешение проблемной ситуации;
 - В) Основной вид управленческого труда;
 - С) Совокупность целенаправленных и логически-обоснованных, последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач;
 - Д) Предписание к действию (перечень конкретных необходимых мер), позволяющих привести систему (объект) в требуемое состояние;
- 2) Управленческие решения принимают в условиях:
 - А) Определённости и риска;
 - В) Неопределённости и риска;
 - С) Только риска;

- D) Определённости, риска и неопределённости.
- 3) Управленческими решениями, предельно жестко регламентирующими деятельность подчиненных, являются:
- A) Алгоритмические решения;
 - B) Структурные решения;
 - C) Контурные решения;
 - D) Запрограммированные.
- 4) Решения, основанные на ощущениях и обусловленные накопленным опытом, называются:
- A) Организационные решения;
 - B) Решения, основанные на суждениях;
 - C) Интуитивные решения;
 - D) Рациональные решения.
- 5) Научный подход при принятии решения предполагает наличие:
- A) Теории и технологии принятия решений;
 - B) Формирования практических рекомендаций;
 - C) Системы основных идей, логического мышления и интуиции;
 - D) Экономико-математических методов и моделей.
- 6) При комплексной концепции принятия решений ведущая роль принадлежит:
- A) Математическим методам;
 - B) Лицу, принимающему решение;
 - C) Техническим средствам;
 - D) Логическим моделям.
- 7) При системном подходе принятия решений используются следующие понятия:
- A) Система и процесс;
 - B) Элементы системы и подсистем;
 - C) Вход, выход, обратная связь;
 - D) Набор ограничений.
- 8) Неформальные методы принятия решений основываются на следующих особенностях лиц, принимающих решение:
- A) Психологических;
 - B) Аналитических;
 - C) Физических;
 - D) Социо-культурных.
- 9) Что из перечисленного ниже относится к основным этапам технологического процесса принятия решений:
- A) Постановка задачи;
 - B) Выбор (принятие) решения;
 - C) Формирование решения;
 - D) Организация исполнения и контроля за реализацией принятого решения.
- 10) К основным требованиям, предъявляемым к менеджеру – лицу, ответственному за принятие решения, относятся:
- A) Способность к налаживанию дружеских отношений в коллективе;

- В) Способность влиять на окружающих;
- С) Способность формировать и развивать труд в коллективе;
- Д) Разумные личностные цели.

Итоговый Тест УСРС «Основы менеджмента»

ВАРИАНТ 1 (основы менеджмента)

На выполнение теста отводится 90 минут. В тесте 35 заданий. Задания рекомендуется выполнять по порядку. Если задание вызывает у Вас затруднение, перейдите к следующему. После того как выполните все задания, вернитесь к пропущенному.

Часть А

В каждом задании части А даны пять ответов, из которых только один является верным. В бланке ответов под номером задания поставьте метку (X) в клеточке, номер которой соответствует номеру выбранного варианта ответа

A1. Менеджмент – это:

1) управление людьми в организациях; 2) процесс планирования, организации, мотивации и контроля; 3) постановка целей и процесс их достижения; 4) самостоятельный вид деятельности; 5) все верно.

A2. Группа людей, осуществляющая совместную деятельность в рамках преднамеренно созданной структуры для достижения желаемого результата (целей) называется:

1) формальной сложной организацией; 2) неформальной сложной организацией; 3) неформальной простой организацией; 4) сложной организацией; 5) формальной простой организацией.

A3. Разнообразие целей, структура организации, её задачи, технологии и персонал составляют:

1) внешнюю среду организации; 2) внутреннюю среду организации; 3) угрозы организации; 4) возможности организации; 5) состояние организации.

A4. Основоположителем школы научного управления является:

1) Ренсис Лайкерт; 2) Фредерик Тейлор; 3) Джеймс Муни;
4) Элтон Мейо; 5) Абрахам Маслоу.

A5. Какая функция может быть представлена как процесс выбора целей для организации и решения о том, что следует сделать для их достижения?

1) мотивация; 2) организация; 3) контроль; 4) планирование;
5) регулирование.

A6. Процесс группирования родственных функций и видов работ в подразделения (отделы) называется:

1) департаментация; 2) разделение труда; 3) делегирование; 4) регламентация; 5) централизация.

A7. Содержание функции контроль:

1) выявление истинных побуждений к высокопроизводительному труду; 2) выявление проблем и корректировка нужным образом деятельности организации; 3) создание работоспособной фирмы как единой системы; 4) определение направлений, путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности предприятия; 5) все верно.

A8. Мотивация – это:

1) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации; 2) процесс обеспечения достижения организацией своих целей; 3) отправная точка для функции анализа деятельности; 4) наблюдение за ходом происходящих процессов; 5) все верно.

A9. Организационная структура – это:

1) то, что побуждает человека к деятельности, ради чего она совершается; 2) установление нормальных взаимоотношений между руководителем и подчинёнными; 3) совокупность наиболее часто применяемых менеджером принципов и методов управления; 4) совокупность функциональных областей, уровней управления и связей между ними; 5) все верно.

A10. Под управленческим решением понимают:

1) выбор альтернативы (как минимум из двух), направленной на разрешение проблемной ситуации; 2) основной вид управленческого труда; 3) совокупность целенаправленных и логически-обоснованных, последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач; 4) предписание к действию (перечень конкретных необходимых мер), позволяющих привести систему (объект) в требуемое состояние; 5) все верно.

A11. Что из перечисленного ниже относится к основным этапам технологического процесса принятия решений:

1) постановка задачи; 2) выбор (принятие) решения; 3) формирование решения; 4) организация исполнения и контроля за реализацией принятого решения; 5) все верно.

A12. Стиль руководства – это:

1) процесс обеспечения достижения организацией своих целей; 2) это создание работоспособной фирмы как единой системы; 3) одновременно способ и форма объединения людей для осуществления общих для них производственных и управленческих задач; 4) обычная манера поведения руководителя, который оказывает влияние на подчиненных, и побуждает их к достижению целей организации; 5) совокупность целенаправленных и логически-обоснованных, последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

A13. Развитие школы науки управления (количественный подход) связано с использованием достижений

- 1) математики и инженерных наук; 2) биологии, психологии, логики; 3) логики и инженерных наук; 4) экономики и психологии; 5) социологии и экономики.

A14. Какая форма планирования заключается в определении главных целей деятельности организации и охватывает период 5-10 лет:

- 1) краткосрочное планирование; 2) текущее планирование; 3) среднесрочное планирование; 4) долгосрочное планирование; 5) оперативное планирование.

A15. К содержательным теориям мотивации не относится:

- 1) иерархия потребностей по Маслоу; 2) теория потребностей МакКлелланда; 3) двухфакторная теория Герцберга; 4) модель Портера-Лоулера; 5) все вышеперечисленные теории.

A16. Какие организационные структуры не относятся к механистическим?

- 1) функциональные; 2) дивизиональные; 3) адаптивные; 4) бюрократические; 5) линейно-штабные.

A17. Решения, основанные на знаниях и обусловленные накопленным опытом, называются:

- 1) организационные решения; 2) решения, основанные на суждениях; 3) интуитивные решения; 4) рациональные решения; 5) запрограммированные решения.

A18. Основными подходами к определению стилей руководства являются:

- 1) подход с позиции личных качеств, ситуационный подход; 2) подход с позиции личных качеств, поведенческий подход; 3) подход с позиции личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход; 4) поведенческий подход, ситуационный подход; 5) поведенческий подход, системный подход, ситуационный подход.

A19. Какой стиль руководства характеризуется разделением власти и участием сотрудников в управлении:

- 1) демократический; 2) либеральный; 3) авторитарный; 4) адаптивный; 5) автократический.

A20. Основу какого вида менеджмента составляют: исследования рынка, разработка программы создания и производства товара, налаживание коммуникаций, установление цен, организация и стимулирование сбыта и т.д.?

- 1) стратегический менеджмент; 2) производственный менеджмент; 3) маркетинговый менеджмент; 4) инновационный менеджмент; 5) финансовый менеджмент.

A21. К основным характеристикам внешней среды относятся:

- 1) сложность внешней среды, подвижность внешней среды, неопределенность внешней среды; 2) взаимосвязь факторов внешней среды, сложность внешней среды, подвижность внешней среды, неопределенность внешней среды; 3) взаимосвязь факторов внешней среды, сложность внешней среды, изменчивость внешней среды, неопределенность внешней среды; 4) взаимосвязь факторов внешней среды, подвижность внешней

среды, неопределенность внешней среды; 5) взаимосвязь факторов внешней среды, сложность внешней среды, неопределенность внешней среды.

A22. Вкладом какой школы управления в развитие науки является разработка принципов управления организацией и описание универсальных функций управления?

- 1) школы научного управления;
- 2) административной школы управления;
- 3) школы человеческих отношений;
- 4) школы поведенческих наук;
- 5) школы науки управления.

A23. Иерархия потребностей по Маслоу не включает:

- 1) потребность в самовыражении;
- 2) физиологические потребности;
- 3) потребность власти;
- 4) социальные потребности;
- 5) потребность в безопасности и защищенности.

A24. Какие виды организационных структур можно отнести к дивизиональным?

- 1) продуктовая;
- 2) региональная;
- 3) по группам потребителей;
- 4) все выше перечисленные;
- 5) никакие.

A25. Какой стиль руководства ориентирован на конкретную реальность, определяемую внешней средой, возможностями подчиненных, особенностями решаемой задачи, ресурсами и возможностями организации:

- 1) демократический;
- 2) либеральный;
- 3) авторитарный;
- 4) адаптивный;
- 5) автократический.

Часть В

Ответы заданий части В запишите в бланке ответов рядом с номером задания, начиная с первого окошка. Каждую букву или цифру пишите в отдельном окошке по образцам, указанным в бланке ответов.

V1. Конкретное конечное состояние организации или желаемый результат ее деятельности, которого стремиться добиться группа людей, работая вместе

V2. Специалист в области управления, занимающийся управлением организацией как профессиональной деятельностью для получения экономической или социальной выгоды

V3. Сколько уровней управления традиционно имеется в организации – *цифра*

V4. Сколько уровней включает иерархия потребностей по Маслоу - *цифра*

V5. Совокупность свойств и характеристик поведения человека, оцениваемую как способность оказывать влияние на группу людей для достижения определенных целей

V6. Сколько принципов управления сформулировал А.Файоль - *цифра*

V7. Передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение

V8. Какая функция может быть представлена как процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей

В9. Какой вид менеджмента осуществляется преимущественно на высшем уровне управления организацией

В10. Какой подход в менеджменте рассматривает организацию как открытую систему, действующую в сложной и динамичной внешней среде

5 ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

5.1 Содержание учебного материала

Тема 1. Введение в менеджмент

1.1 Менеджмент как наука и практика управления людьми в организациях

Краткая историческая справка и отличительные особенности развития управленческой мысли. Сущность менеджмента и его роль в развитии общественного производства. Современные концепции теории менеджмента. Основные проблемы перестройки управления производством и предприятием в переходный период реформирования экономики в Республике Беларусь. Становление профессии менеджера и опыт подготовки менеджеров в развитых рыночных странах. Предмет и содержание дисциплины.

1.2 Менеджмент и управление

Управляющая и управляемые подсистемы. Предмет и метод менеджмента. Субъект и объект управления. Организация (предприятие) как система. Основные характеристики организационных систем.

1.3 Составляющие успеха организации

Менеджмент и рыночная экономика. Менеджмент как социальное управление. Менеджмент как предпринимательское управление. Признаки и роль менеджера. Взаимосвязь менеджмента и научно-технического процесса.

Тема 2. Эволюция менеджмента

2.1 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). Эмпирическая школа управления (П. Друкер, Р. Дэвис, Л. Ньюмен). Количественная школа в управлении.

2.2 Процессный, системный и ситуационный подходы к менеджменту

Процессный подход к менеджменту. Менеджмент как процесс.

Системный подход к менеджменту. Понятие о системе. Элементы и связи в системе. Классификация связей. Особенности социально-экономических систем. Классификация систем. Применение системного подхода в менеджменте.

Ситуационный подход к менеджменту: сущность, содержание, применение в современных организациях.

2.3 Особенности российского, японского, американского и западноевропейского менеджмента.

Становление и развитие российской концепции управления. Значение исследований А.А. Богданова, А.К. Гастева, О.А. Ермалинского, Е.Ф. Розмирович.

Особенности японского, американского и западноевропейского менеджмента.

Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации

3.1 Внутренняя среда организации

Внутренние переменные и ситуационные факторы. Цели и задачи. Структура. Технология. Люди (человеческие ресурсы). Взаимосвязь внутренних переменных. Системный подход к организации. Модель организации как целостности.

3.2 Внешняя среда организации

Понятие и общие характеристики внешней среды организации. Среда прямого воздействия и ее факторы (поставщики, потребители, конкуренты, законодательство и органы исполнительной власти). Среда косвенного воздействия и ее факторы (технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы).

Тема 4. Цели менеджмента

4.1 Цели коммерческих организаций

Целесообразность и целенаправленность менеджмента. Цели менеджмента и целеполагание. Области целеполагания в организации. Политика и миссия организации. Требования к постановке целей.

Классификация целей коммерческих организаций. Соподчинение и субординация частных целей. Временной аспект целей. Траекторная и точечная формулировки целей.

4.2 Программно-целевое управление

Этапы реализации программно-целевого управления. Дерево целей, правила его построения. Экспертная оценка целей и распределение ресурсов организации в соответствии с оценкой. Области применения программно-целевого управления.

4.3 Управление по целям

Управление по целям (management by objectives — МВО), его преимущества и недостатки. Корректировка целей.

Тема 5. Функции менеджмента

5.1 Понятие и классификация функций менеджмента

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

5.2 Планирование как функция менеджмента

Перспективное и стратегическое планирование, их основные различия. Содержание, этапы и технологии стратегического планирования. Миссия организации, требования к ее формулировке. Оценка и анализ внешней и внутренней среды организации. SWOT-анализ деятельности организации. Стратегии, их виды, методики выбора. Реализация стратегии и ее оценка.

5.3 Организация как функция менеджмента

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. Поведенческие аспекты делегирования. Основные причины сопротивления делегированию со стороны руководителей и подчиненных. Содержание и виды департаментализации. Организационные нормы: управляемости, времени, обслуживания. Централизация и децентрализация функций и принятия решений в организации.

5.4 Мотивация как функция менеджмента

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. МакКлелланда, Ф. Герцберга, их вклад в практику менеджмента. Программы обогащения труда. Процессуальные теории мотивации (теория ожидания В. Врума, теория справедливости К. Адаме), их вклад в практику менеджмента. Модель Портера—Лоулера. Решение проблемы мотивации в американском и японском менеджменте.

5.5 Контроль как функция менеджмента

Необходимость контроля. Виды контроля в менеджменте: предварительный, текущий, заключительный. Мониторинг. Контроллинг. Цель, содержание и результаты выполнения функции контроля. Учет, контроль и анализ. Этапы процесса контроля: установление стандартов и выработка критериев и показателей результативности; сравнение достигнутых результатов со стандартами и установление масштаба отклонений; принятие корректирующих решений и выбор подходящей линии поведения. Поведенческие аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля.

Тема 6. Организационная структура управления предприятием

6.1 Общая и организационная структуры управления предприятием

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

6.2 Типы организационных структур управления

Линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, адаптивные (проектная и матричная) организационные структуры управления, их сравнительная характеристика и условия применения в практике управления предприятием. Бюрократические, механистические, органические организационные оргструктуры.

6.3 Задачи, принципы и этапы формирования организационных структур управления

Факторы, учитываемые при построении организационных структур управления предприятиями. Документы, регламентирующие организационную структуру управления предприятием, их содержание и правила разработки.

6.4 Неформальные организации.

Механизм образования неформальных организаций, решаемые ими задачи.

Тема 7. Принципы и методы менеджмента

7.1 Принципы менеджмента

Понятие принципов менеджмента, требования к их формулировке. Эволюция научных представлений о принципах менеджмента. Классификация принципов. Общие принципы управления. Принципы реализации функций менеджмента, выбора методов менеджмента, формирования организационной структуры управления и др. Принципы управления современным предприятием, их состав и системность. Формулировка принципов менеджмента. Кредо организации (предприятия).

7.2 Понятие метода управления

Состав и место методов менеджмента в системе категорий управления.

7.3 Организационно-распорядительные методы менеджмента

Объективные законы и интересы, лежащие в основе их применения. Организационное воздействие. Организационные регламентирование, нормирование и инструктирование. Виды организационных регламентов. Распорядительное воздействие. Приказ, распоряжение, устное указание. Дисциплинарное воздействие. Цели и виды дисциплинарных взысканий. Увольнение, замечание, выговор. Дисциплинарные беседы. Правила наложения взысканий и проведения дисциплинарных бесед. Границы эффективного применения организационно-распорядительных методов.

7.4 Экономические методы менеджмента

Место экономических методов в системе методов менеджмента, факторы, определяющие их приоритетное значение в практике работы предприятий. Экономические законы, интересы и расчет как основа экономических методов. Инструментарий воздействия экономических методов: экономические рычаги, нормативы, показатели. Понятие экономического расчета предприятия: бюджетный, хозяйственный и коммерческий расчет, особенности их реализации. Принципы коммерческого расчета. Внутрифирменный расчет. Внутрифирменное ценообразование. Методы проведения финансовой политики.

7.5 Социально-психологические методы менеджмента

Законы социально-психологического развития и социальные интересы как основа социально-психологических методов. Инструментарий воздействия. Методы сбора социальной информации. Личность как объект управления. Социально-психологические характеристики личности. Социальная группа. Большие и малые группы. Виды малых групп. Формальные и неформальные группы. Основы повышения эффективности деятельности малых групп. Социальные методы менеджмента. Психологические методы менеджмента. Гуманизация труда.

Тема 8. Управленческие решения

8.1 Понятие и сущность управленческих решений в управлении производством

Понятие управленческого решения, его свойства и место в системе категорий менеджмента. 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.

8.2 Методы принятия управленческих решений

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

8.3 Организация исполнения управленческих решений

Разработка организационных планов реализации решений. Доведение решений до исполнителей. Подготовка исполнителя к выполнению задания. Мотивация исполнителей решений.

Контроль исполнения принятого решения: необходимость, функции и системы. Требования к контролю.

Тема 9. Стиль управления

9.1 Понятие и формы власти

Понятие власти. Влияние. Лидерство. Формы власти (власть, основанная на принуждении; вознаграждении; влияние через традиции; влияние с помощью харизмы; экспертная власть), их сильные и слабые стороны.

9.2 Стили управления, их применение и оценка в различных ситуациях

Особенности влияния в современных условиях. Стиль управления в системе категорий менеджмента. Подходы к изучению факторов, влияющих на эффективность руководства, теория великих людей, поведенческий и ситуационный подходы. Классификация стилей управления и их применение в различных ситуациях. Факторы, влияющие на выбор стиля управления. Оценка стиля управления.

Тема 10. Управление человеческими ресурсами

10.1 Современные концепции и отечественные подходы управления человеческими ресурсами

Современные концепции управления человеческими ресурсами. Место управления человеческими ресурсами в менеджменте предприятия. Изменение подхода к управлению персоналом на предприятиях Республики Беларусь.

10.2 Система управления человеческими ресурсами организации

Планирование потребности в трудовых ресурсах. Набор, отбор, расстановка, оценка, аттестация и развитие персонала. Маркетинг, контроллинг и мониторинг персонала. Управление деловой карьерой персонала. Понятие интеллектуальных ресурсов организации.

Индивидуальное, групповое и организационное развитие. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами. Качество трудовой жизни.

Управление конфликтами.

Кадровая служба организации. Структура и основные функции кадровой службы.

Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами

5.2 Перечень учебных изданий и учебно-методических пособий, рекомендуемых для изучения учебной дисциплины

5.2.1 Основная литература

1. Суша, Н.В. Основы менеджмента / Н.В.Суша, В.А.Кругликов Учебное пособие, МИУ, 2016. – 189 с.
2. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский. – М.: Экономист, 2005. – 670 с.
3. Гончаров В.И. Основы менеджмента. Учебное пособие, «Современная школа», 2006. – 281 с.
4. Ганэ, В.А. Теоретические основы менеджмента: факторный анализ и эффективность управления/ Ганэ Вадим Арведович, Соловьева Светлана Вячеславовна; Минский институт управления.- Мн.: Изд-во МИУ, 2005. – 214с.
5. Поршневу, А.Г., Румянцев, З.П., Саломатин, Н.А. Управление организацией / А.Г. Поршневу. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 716 с.
6. Тележников, В.И. Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников. – Минск: БГЭУ, 2008. – 509 с

5.2.2. Дополнительная литература

7. Мескон М., Альберт М., Хедуори Фр. Основы менеджмента: Пер. с англ. М., 2004.
8. Практический менеджмент: Деловые игры, конкретные ситуации, тесты / И.В. Балдин, Н.П. Бемяцкий, С.Д. Вермеченко, Б.Д. Семенов, Г.Е. Ясников; Под ред. Н.П. Бемяцкого. Минск, 2005.
9. Гончаров, В. И. Менеджмент: учеб. пособие / В. И. Гончаров. — Минск: Современная школа, 2010. — 640 с.
10. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – СПб. Питер, 2011. – 496 с.

11. Басовский, Л.Е., Басовская Е.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 368 с.
12. Беляцкий, Н.П. Основы лидерства: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Минск: Новое знание, 2002. – 250 с.
13. Гончпрор В.И. Менеджмент. – Минск: Мисанта, 2003. – 624 с.
14. Гончпрор В.И. Менеджмент. Учебное пособие – Минск: Современная школа, 2010 – 640 с.
15. Гританс, Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов, экономические, управленческие и правовые аспекты / Я.М. Гританс. – М.: Волтерс Клувер, 2005. – 321 с.
16. Дойль, П., Штерн, Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегии: пер. с англ. / П. Дойль, Ф. Штерн. – Спб.: Питер, 2007. – 544 с.
17. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
18. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 400 с.
19. Кнорринг, В.И. Искусство управления: учебник / В.И. Кнорринг. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 528 с.
20. Котлер, Ф., Амстронг, Г., Сондерс, Д. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Амстронг, Д. Сондерс. – Спб.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 464 с.
21. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2004. – 704 с.
22. Мильнер, Б.З. Теория организаций: учебник / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 797 с.
23. Петрунин, Ю.Ю., Борисов, В.К. Этика бизнеса: учеб. пособие / Ю.Ю. Петрушин, В.К. Борисов. – М.: Издательство Проспект, 2007. – 347 с.
24. Питерс, Т.Дж., Уотерман, Р.Х. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний США / Т.Дж. Питерс, Р.Х. Уотерман. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008 – 560 с.
25. Салмон, Р. Будущее менеджмента / Под ред. Е.В. Минеевой. – Спб.: Питер, 2004. – 298 с.
26. Суша Н.В., Кругликов В.В. Основы менеджмента, Минск, изд-во МИУ, 2006. – 176 с.
27. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для слушателей программы Master of Business Administration / Н.П. Беляцкий. – Минск: БГУ, 2003. – 280 с.