

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шабалин Татьяна Александровна

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского

федерального университета

Дата подписания: 21.05.2025 13:52:13

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

по дисциплине «Теория управления»
для студентов направления подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
направленность (профиль): «Региональное управление»

Пятигорск
2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Тема 1. Менеджмент как вид деятельности

Тема 2. Современные подходы к менеджменту

Тема 3. Общие характеристики организации

Тема 4. Цели организации

Тема 5. Планирование в менеджменте

Тема 6. Мотивация персонала

Тема 7. Стили руководства

Тема 8. Принятие управленческих решений

Тема 9. Коммуникации в менеджменте

Тема 10. Система информационного обеспечения управления

Тема 11. Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Введение

Целью изучения дисциплины «Теория управления» является приобретение студентами представления о принципах и законах функционирования менеджмента.

Задачи изучения дисциплины состоят в подготовке выпускников к организационно-управленческой, информационно-аналитической и предпринимательской деятельности, обеспечивающей эффективное управление на предприятиях и в организациях любой организационно-правовой формы.

В ходе освоения этой дисциплины студенты смогут получить представление о современных концепциях и технологиях менеджмента, условиях и факторах, повлиявших на его формирование на различных этапах развития экономики и общества, а также обрести системное видение организации и ее окружения. В результате студенты смогут объяснить базовые понятия теории менеджмента с использованием профессиональной терминологии, формулировать и распознавать базовые концепции менеджмента, определять элементы внутренней и внешней среды организации, характеризовать основные типы организационных структур, проектировать и описывать бизнес-процессы.

Материал курса обеспечивает знание общих принципов организации.

Цель освоения дисциплины заключается в формировании набора профессиональных компетенций бакалавра по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, (направленность (профиль): «Региональное управление»), освоение студентами теоретических знаний в области менеджмента и приобретение практических навыков в области управления предприятием бизнеса.

К задачам изучения дисциплины относятся: получение знаний по основным принципам, понятиям формирования науки «Теория управления», принципов и законов организации; формирования управленческой и иной организационно-распорядительной документации; реализации функций управления; формирование умений применять полученные знания к решению вопросов по организационным процессам на предприятии овладение основными принципами управления и законами организации.

В соответствии с этим основной целью преподавания дисциплины выступает формирование у студентов знаний, навыков и умений в области управления организацией бизнеса.

Формируемые в процессе изучения компетенции:

ОПК-2:

Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов

ПК-1:

Способен осуществлять основные функции управления территорией, деятельностью органов государственного и муниципального управления; определять цели их развития

Результаты освоения дисциплины в разрезе компетенций:

ОПК-2:

Определяет задачи, разрабатывает оптимальные решения, оценивает их последствия с учетом поставленной цели и имеющихся нормативно-правовых, ресурсных, социальных и других ограничений

ПК-1:

Демонстрирует навыки саморазвития, работы в команде, управления персоналом на основе теории управления, мотивации, лидерства, власти

Методические указания содержат рекомендации к практическим работам студентов и список рекомендованной литературы.

Задачи методических указаний по выполнению практических работ по дисциплине «Теория управления»:

- анализ менеджмента, как вида деятельности;
- исследование современных подходов к менеджменту
- выявление общих характеристик организации
- оценка целей и миссии организации
- исследование процесса планирования в менеджменте
- анализ мотивации персонала
- изучение подходов к стилям руководства.
- оценка механизма принятия управленческих решений
- коммуникационный процесс в менеджменте
- система информационного обеспечения управления
- экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала

Проведение практических занятий предполагает активную, целенаправленную работу обучающихся

Цель практического занятия – усвоение важнейших вопросов курса и выступление каждого студента на каждом практическом занятии. На практическом занятии студенты должны уметь объяснить понимание ими вопросов темы. Для этого при подготовке к практическому занятию студент должен внимательно изучить литературу и методические рекомендации, подготовиться и ответить на любой вопрос темы практического занятия, продолжить выступление предыдущего выступающего. Студент может использовать основные нормативные акты и конспекты изученной литературы. Каждый студент должен по указанию преподавателя отрецензировать сообщение, сделанное предыдущим выступающим.

Текущая аттестация качества усвоения бакалаврами полученных в процессе обучения знаний

Текущая аттестация работы студентов осуществляется в процессе проведения практических занятий на протяжении семестра путем оценки устных ответов, а также разработки проектного задания.

Если студент не выполнил предложенное задание, а также не проявлял активности на практических занятиях, то его работа в течение семестра оценивается как неудовлетворительная. Если студент пропускает занятия по уважительной причине (по болезни, индивидуальный график обучения), то он выполняет задания самостоятельно во внеаудиторное время. При этом тесты могут быть заменены разбором проблемных ситуаций по названным темам. Предполагается также промежуточная аттестация в форме выполнения письменной работы в виде доклада.

Итоговой формой контроля по дисциплине выступает экзамен, который проводится в 3 семестре для студентов очной формы обучения и в 4 семестре для студентов очно-заочной формы обучения.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Практическое занятие № 1

Тема 1: Менеджмент как вид деятельности.

Цель: изучить основные подходы, принципы и методы управления.

Задачи: изучить понятие менеджмента, принципы менеджмента, функции менеджмента, характеристики труда менеджера, истоки возникновения менеджмента, развитие управления как науки, школы менеджмента.

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции:

В процессе изучения данной темы студенты должны знать современные концепции менеджмента; принципы менеджмента, функции менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль, характеристики труда менеджера, истоки возникновения менеджмента, развитие управления как науки, школы менеджмента: школа научного управления, административная (классическая) школа, школа человеческих отношений, количественная школа.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: ОПК-2, ПК-1.

Актуальность темы состоит в обосновании роли менеджмента в современной науке и формирования парадигмы управления в условиях цифровизации.

Теоретическая часть

Менеджмент – самостоятельная область знаний, требующая освоения, для успешного выполнения профессиональной деятельности менеджера.

Функции управления – относительно самостоятельные участки управленческой деятельности.

Основные функции управления – те функции, которые выполняет любой менеджер независимо от уровня управления и сферы деятельности организации.

Планирование - функция управления, связанная с определением целей будущей работы организации и задач и ресурсов, необходимых для достижения этих целей

Понятие “планирование” обычно имеет два значения: планирование означает определение целей организации и определение путей их достижения.

Таким образом, планирование имеет три взаимосвязанных компонента:

- определение целей - Чего мы хотим?
- оценка состояния - Где мы сейчас?
- описание действий - Как этого достичь?

Организация - функция управления, связанная с постановкой и группированием задач для подразделений и выделением ресурсов для этих подразделений.

Заметим, что слово "организация" приобретает два значения. Организация как группа людей и организация, как функция управления. В некоторых источниках функцию управления определяют как "организовывание".

Данная функция создает реальные условия для достижения запланированных целей. Организовывание включает в себя создание структуры организации, то есть разделение и распределение работы в организации, установление взаимосвязи между различными работами, а также распределение полномочий и ответственности за выполнение работы. Другая задача этой функции – создание условий для формирования организационной культуры организации.

Мотивирование - это руководящая функция, связанная с использованием влияния для побуждения (мотивации) работников к достижению целей деятельности организации.

Действия по мотивации включают экономическое и моральное стимулирование, обогащение содержания труда и создание условий для проявления творческого потенциала работников.

Контроль - функция управления, связанная с наблюдением за деятельностью работников, обеспечением сохранения направления движения организации к поставленной цели и, если необходимо, внесением необходимых коррективов.

В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи.

Процесс управления – это сумма всех взаимосвязанных между собой функций управления.

Процесс коммуникации и процесс принятия решений - связующие процессы.

Управление основывалось на практическом опыте человека и знаниях полученных предшествующими поколениями. Примерами развития управленческой мысли, в донаучный период, можно считать:

Шумерский свод религиозных законов регламентировал коммерческие сделки (3-е тысячелетие д.н.э.) который можно рассматривать, как религиозно-коммерческую революцию в управлении;

Законы Царя Хаммурапи определяли принципы управления государством (2-е тысячелетие д.н.э.) которые можно рассматривать, как светско-административную революцию в управлении;

Примером одного из наиболее высоких уровней развития является Римская империя

Школы управления. Школа научной организации труда.

В рамках данного направления изучалась система организации труда производственных рабочих и возможных путей повышения их производительности, путем проведения научных исследований.

Основоположником данного направления управленческой мысли явился Фредерик Тейлор (1856 – 1915) который первым сформулировал принципы научной организации труда: анализ методов и приемов выполнения работы; отбор работников на основе профессиональных требований; специализация работ; соответствие затрачиваемых сил и материального вознаграждения работника; отделение функций управления, от выполнения работ.

Другими представителями данного направления является Френк и Лилии Гилбрет (Джилбрет). Они сконцентрировали свое внимание на анализе организации рабочего места и изучении трудовых операций и составляющих их трудовых приемов, действий, движений.

Административная школа управления. Целью данной школы являлось создание универсальных принципов управления организацией. При этом выделялись два основных принципа решения данной задачи:

Разработка рациональной системы управления организацией;

Определение принципов построения организации.

Основоположником административной школы является Анри Файоль. Он сконцентрировал свое внимание на управленческой функции, в которой он выделил, пять составных частей, каждая из которых представляла собой специфический вид деятельности: планирование, организацию, распоряительство, координирование и контролирование. Так же, А. Файоль определил принципы управления: разделение труда, власть и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство направления, подчиненность личных интересов общим, вознаграждение, централизация, скалярная цепь, порядок, справедливость, стабильность персонала, инициатива, корпоративный дух.

На развитие представление о способах построения организационных структур оказал влияние немецкий социолог Макс Вебер. Им был разработан бюрократический тип организационной структуры, которая отвечала следующим принципам: четкое разделение задач и власти между работниками, которое закрепляется нормативными документами; иерархическое распределение должностей в организации; квалификационный отбор; назначение на должность; административный работник должен быть наемным работником с фиксированным доходом; административный работник должен осуществлять свою работу в соответствии с установленными правилами едиными для всех.

Школа человеческих отношений. Сторонники данной школы сосредоточили свое внимание на влиянии психологического фактора на результаты труда работника. Свое развитие, данное направление получило в силу невозможности дальнейшего решения проблем управления организацией в рамках подходов разработанных классическими школами управления.

Основоположниками данной школы можно считать Элтона Мэйо и Мери Паркер Фоллетт. В рамках своих исследований Э. Мэйо выявил, что результаты труда работников зависят от социально-психологических условий работы сотрудников. При этом он считал, что в новых условиях человек потерял социальные связи характерные для предшествующего развития (цеховая организация ремесленного труда) и попал в условия отчужденности, следовательно, необходимо создание на предприятии условий позволяющих работникам почувствовать себя членами одной группы. Основным направлением научных изысканий М.П. Фоллетт был вопрос лидерства в группе, механизмов взаимодействия между ее участниками. Она считала, что руководитель должен осуществлять управление подчиненными не на основе формальных полномочий, а за счет способности управлять поведением других в рамках неформальных межличностных отношений.

Школа поведенческих наук (Бихейвиоризм). Школа поведенческих наук первоначально стала развиваться в рамках школы человеческих отношений, поэтому ее можно рассматривать как развитие, углубление, а в некоторых случаях пересмотр теорий школы человеческих отношений. Объектом изучения данной школы явилось раскрытие механизмов формирования поведения человека. Родоначальником данного направления считается Ч. Барнард. Им была разработана концепция индивида и кооперативных систем, в которой определялось, что индивиды уникальны, обособленны и независимы, а организация это кооперативное образование, в котором индивиды участвуют исходя из своих желаний и целей. Центральную роль в данных системах Ч. Барнард отводил менеджменту (управлению) направленному на разработку путей поддержания жизнеспособности организации, в первую очередь, за счет создания организационной морали препятствующей центробежным силам личных интересов отдельных людей входящих в организацию.

Другим направлением изучения данной школы являлось определение принципов взаимодействия формальной и неформальной организационной структур.

Особое место в исследованиях поведенческой школы занимало изучение роли мотивов и потребностей в управлении работниками на предприятии. В рамках данной школы мотивация была разделена на три уровня: потребности (побуждение), цели, вознаграждения.

Первый уровень стал объектом особо пристального изучения большого числа авторов, среди которых можно выделить Абрахама Маслоу создавшего пирамиду потребностей.

Школа науки управления (Количественный подход)

Количественный подход представляет собой внедрение математических методов анализа и моделирования в процесс управления организацией. Целью данного подхода являлась выработка математических методов позволяющих прогнозировать и оценивать деятельность как организации в целом, так и отдельных структурных подразделений. Моделирование позволило рассматривать организацию в упрощенном виде, так как модель это форма представления реальности в упрощенном, абстрактном виде, т.е. она описывает лишь наиболее важные или интересующие свойства изучаемого объекта, в нашем случае организации.

Вопросы и задания:

1. Каково соотношение функций менеджера и уровней управления?
2. Перечислите функции менеджмента.
3. Охарактеризуйте труд менеджера.
4. Какова структура труда менеджера?
5. Перечислите функции менеджмента.

6. Каковы истоки возникновения менеджмента?
7. Развитие управления как науки.
8. Что такое научное управление?

Задания:

1. Изучите основные этапы развития менеджмента и представьте в виде презентации.
2. Рассмотрите деятельность известных российских и зарубежных менеджеров.

Литература:

1. Перечень основной литературы

1. Дорофеева Л.И., Менеджмент: учебник/ Дорофеева Л.И. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 541 с. — ISBN 978-5-4497 -1331-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

2. Перечень дополнительной литературы

1. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 304 с. : табл., схем., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02404-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452815>
2. Смолоник Г.Н. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Н. Смолоник. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 244 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69563.html>
3. Столярова И.Ю., Менеджмент: учебное пособие/ Столярова И.Ю. - Сочи: РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2020. - 82 с. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

Практическое занятие № 2

Тема 2 Современные подходы к менеджменту

Цель: изучить современные подходы к менеджменту.

Задачи: проанализировать современные концепции менеджмента с точки зрения количественного, процессного, системного и ситуационного подхода, оценить вклад в современную науку менеджмента концепций различных школ и подходов; проанализировать систему взглядов на управление в России в современных условиях

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции: в процессе изучения данной темы необходимо проанализировать современные концепции менеджмента, провести оценку вклада в современную науку менеджмента концепций различных школ и подходов; оценить систему взглядов на управление в России в современных условиях.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: ОПК-2, ПК-1.

Актуальность темы заключается исследовании механизма влияния системного, ситуационного и процессного подхода в развитие концепции менеджмента.

Теоретическая часть

Научные представления об управлении можно также разделить на три основных подхода, которые сформировались к настоящему времени.

Процессный подход (функциональный подход. Данный подход предполагает рассмотрение управления, как непрерывного процесса осуществления взаимосвязанных действий, обеспечивающих эффективное управление организацией. Впервые проблема определения функций менеджера была поставлена сторонниками административной школы управления. Анри Файоль выделял пять основных функций управления – это планирование, организация, распоряительство, координирование и контролирование. В настоящее время количество функций выделяемых в деятельности менеджера значительно больше, среди них: принятие управленческих решений, исследование и оценка происходящих процессов и изменений, управление трудовыми ресурсами.

Системный подход. Системный подход предполагает, что организация это интегрированная система, состоящая из элементов обладающих определенными характеристиками и взаимосвязанных посредством коммуникаций, как друг с другом, так и с элементами внешней, по отношению к организации, среды. Таким образом, системный подход определяет принципы изучения организации и основы управления ею как системой. Преимуществами системного подхода является: возможность оценки организации в целом; выявление влияния и роли отдельных элементов (структурных элементов или коммуникаций) на результат достигнутый организацией; возможность использования моделей для прогнозирования и выработки управленческих решений.

В рамках системного управления базовыми являются следующие категории:

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных элементов, обладающих определенными характеристиками и свойствами, вследствие чего каждый из них оказывает на организацию различное, индивидуальное влияние.

Модель – это упрощенная копия объекта исследования представленная в наиболее удобной, для решения возникшей задачи, форме, и описывающая интересующие свойства изучаемого объекта. Выделяют три вида моделей: физическую, аналоговую, математическую (знаковую).

При использовании системного подхода необходимо учитывать следующие моменты:

Каждая организация состоит из достаточно обособленных частей имеющих внутреннюю структуру;

Эффект синергетики – это принцип в соответствии с которым общий результат всегда больше, чем простая сумма результатов отдельных составных частей организации;

Любая организация является открытой системой, т.е. она оказывает влияние и сама подвержена влиянию внешней среды;

Организация является динамическим явлением, т.е. ее параметры постоянно изменяются.

Ситуационный подход. Ситуационный подход стал результатом стремления выработать универсальные принципы поведения и управления организацией. Несмотря на многочисленные попытки таких принципов выработать не удалось. Причиной этого является постоянное изменение условий, в которых функционирует организация, и огромное число факторов оказывающих влияние на результат, а значит один и тот же принцип управления не может всегда давать положительный результат.

В рамках ситуационного подхода можно сформулировать следующие правила поведения руководителя:

В процессе управления необходимо постоянно учитывать изменение внешних и внутренних факторов. Для чего руководитель должен уметь воспринимать организацию, как целиком, так и как совокупность отдельных элементов, знать методы и приемы оценки влияния данных факторов;

Руководитель должен уметь правильно интерпретировать сложившуюся ситуацию.

Руководитель должен знать условия применения тех или иных методов управления, обеспечивающих достижение желательных для организации целей. Для чего он должен

обладать высоким уровнем теоретической подготовки и иметь практический опыт применения этих знаний.

Вопросы и задания:

1. Охарактеризуйте систему взглядов на управление в России в современных условиях.
2. Каковы современные концепции менеджмента?
3. Современные подходы в управлении персоналом.

Задания:

1. Проанализируйте основные подходы к менеджменту на примере известных предприятий
2. Разработайте презентационный материал для оценки системного, процессного и ситуационного подходов.

Литература:

1. Перечень основной литературы

1. Дорофеева Л.И., Менеджмент: учебник/ Дорофеева Л.И. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 541 с. — ISBN 978-5-4497 -1331-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

2. Перечень дополнительной литературы

1. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 304 с. : табл., схем., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02404-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452815>
2. Смолоник Г.Н. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Н. Смолоник. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 244 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69563.html>
3. Столярова И.Ю., Менеджмент: учебное пособие/ Столярова И.Ю. - Сочи: РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2020. - 82 с. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

Практическое занятие № 3, 4

Тема 3: Общие характеристики организации.

Цель: изучить общие характеристики организации.

Задачи: обобщить существующие понятия организации и определить ее место в менеджменте, рассмотреть формальные и неформальные организации, проанализировать жизненный цикл организации, изучить внутреннюю и внешнюю среду организации, представить организацию как открытую социально-экономическую систему, проанализировать критерии результативности организации.

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции: в процессе изучения данной темы студенты должны знать общие характеристики организации, исследовать понятия организации и дать обобщенную характеристику, иметь представления о стадиях жизненного цикла ор-

ганизации, уметь анализировать факторы микро- и макроокружения, уметь рассчитывать критерии эффективности организации.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: ОПК-2, ПК-1.

Актуальность темы заключается в том, что в современных условиях цифровизации экономики своевременная оценка факторов микро и макроокружения может оказать значительное воздействие на работу предприятий.

Теоретическая часть

Организация – это процесс построения структуры фирмы путем выделения функциональных подразделений, разделения производственных задач и властных полномочий между работниками и установления взаимосвязей (коммуникаций) между ними.

Процесс организации деятельности фирмы предполагает решение двух задач, - это разделение полномочий между уровнями управления, а так же распределение и закрепление функциональных обязанностей между работниками данной организации.

Разделение полномочий

В рамках любой деятельности всегда стоит вопрос о централизации или децентрализации полномочий. Процесс передачи части полномочий от руководителя к подчиненным называется делегированием власти. Процесс передачи полномочий должен сопровождаться и передачей части ответственности лицу, наделяемому правом распоряжаться, в той или иной степени, ресурсами организации. Однако нужно помнить, что ответственность в отличие от полномочий не может быть делегирована полностью, руководитель, передавая право принимать решения подчиненному, не может полностью переложить на него и ответственность за последствия. Таким образом, выделяется:

- ответственность исполнителя - обязанность работника выполнять возложенные на него полномочия.
- ответственность руководителя – обязанность руководителя отвечать за результаты работы подчиненных, которым он делегировал полномочия.

Децентрализация представляет собой процесс передачи полномочий от высших уровней власти к низшим. Передача считается осуществленной, если обе стороны (делегирующая и принимающая) согласны с фактом делегирования полномочий.

По содержанию и способу делегирования полномочия могут быть разделены на:

- линейные полномочия – это полномочия, в рамках основной деятельности организации, получаемые подчиненным от непосредственного начальника, обеспечивающие ему право единолично принимать решения по всем вопросам, в рамках установленных переданными полномочиями. делегирование линейных полномочий создает иерархию должностей связанных скалярной цепью (цепью команд);
- аппаратные (штабные) полномочия – это система обязанностей возлагаемых на работников, с целью повышения эффективности решений, принимаемых линейными руководителями. выделяют следующие виды аппаратных полномочий:
- рекомендательные полномочия – наделяются работники, из которых формируется консультативный аппарат;
- полномочия обязательного согласования – наделяются работники, имеющие наивысшую подготовку по тому или иному вопросу;
- параллельные полномочия – наделяются работники, имеющие право отклонять решения линейных руководителей;
- функциональные полномочия – наделяются работники, имеющие право принимать решения в одной отдельной области.

В процессе делегирования полномочий необходимо стремиться к соблюдению принципа единоначалия. Так же нельзя превышать такой показатель как норма управляемости. То есть количество подчиненных не должно превышать числа, когда руководитель

становится неспособен руководить их действиями. Это может произойти в силу невозможности учета всех аспектов деятельности, неспособности скоординировать работу данного числа подчиненных, или просто в силу физической нехватки времени. Данный показатель не имеет однозначной количественной оценки и может значительно варьироваться, т.к. зависит от способностей руководителя, характера решаемых задач, условий принятия решений, способностей подчиненных.

Разделение функций (построение структуры предприятия)

Процесс дробления организации на элементы представляет собой дробление основного производственного процесса и вспомогательных процессов на отдельные блоки исходя из специфики выполняемых функций и технологии производства. Данный процесс является построением организационной структуры предприятия, в котором можно выделить три этапа. Однако он имеет свои особенности для производственных работников и аппарата управления, которые заключаются в специфике разделения труда данных категорий работников.

Факторы внутренней среды это множество свойств и характеристик самой организации (цели, структура, задачи, технология и люди) которые определяют направление и результаты ее деятельности. Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Возможна выработка разнообразных целей как во всей организации, так и в подразделениях.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Понятие «структура организации» неразрывно связано с понятиями: «специализированное разделение труда», «объем управления», «координация».

Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

Технология – это способ производства продукции и используемые организацией средства труда. Технологии могут классифицироваться по различным признакам

Классификация технологии по Вудворд:

- единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одна или малая серия одинаковых изделий;
- массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи;
- непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах.

Классификация технологии по Томпсону:

- многозвенные технологии характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно;
- посреднические технологии характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми;
- интенсивная технология характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство.

Люди – это персонал организации. У каждого человека есть определенный набор характеристик, присущих ему одному и определяющих его способность создавать блага. К ним относят:

- предрасположенность – это имеющийся потенциал человека в отношении выполнения какой-либо конкретной работы.
- потребность – есть внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо.
- ожидания – это оценка людьми возможных результатов своего поведения, сознательно или подсознательно, они решают, насколько вероятно или насколько нереально свершение чего-то значимого для них.
- восприятие – это интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений.
- социальные установки – это их отношение к чему-либо или социальные установки.
- убеждение, вера – это мнение человека по различным вопросам.

Совокупность данных характеристик образуют личность человека, которая проявляется через его поведение и отражают уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде. Помимо индивидуальных характеристик персонала на результаты деятельности организации оказывают влияние:

- нормы – это стандарты поведения, признаваемые приемлемыми в данных условиях;
- лидерство – это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом;
- психологический климат – это отношения сложившиеся между работниками.

Совокупность внутренних факторов образуют рабочую среду – это некая совокупность всех внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации.

Эффективность организации определяется по ряду показателей. Оценить эффективность работы фирмы только по ее экономическим достижениям - например, по прибыли, полученной в результате деятельности, – недостаточно. Огромную прибыль можно получить и на основе жесточайшей эксплуатации работников, и на основе современных методов организации производства с использованием социально-психологических факторов. Для нас важно изучение второго, гуманного пути достижения эффективности. Эффективность организации оценивается комплексно, по показателям двух блоков.

Первый блок включает в себя объективные (экономические) показатели:

Результативность. По этому показателю оценивается, достигнуты ли организацией поставленные цели.

Производительность. Этот показатель выявляет, достигнута ли цель посредством минимальных трудовых затрат.

Продуктивность. По этому показателю оценивается количество и качество продукции.

Рентабельность. Это показатель прибыльности в процессе всего товарооборота от приобретения сырья и оборудования до продажи произведенного товара.

Экологичность. К современному производству предъявляется требование применения экологически чистых технологий. Загрязнение окружающей среды является одним из важных показателей неэффективности промышленного предприятия.

Энергоемкость. Любое производство приближается к идеальному, если потребляется минимум энергии. Поэтому показатель энергозатрат, израсходованных в технологическом процессе, говорит об эффективности всего производства в целом.

Вопросы и задания:

1. Что такое организация?
2. Охарактеризуйте формальные и неформальные организации.
3. Что такое жизненный цикл организации?
4. Какие стадии жизненного цикла организации мы можем увидеть у российских и зарубежных авторов. В чем заключается их различие?
5. Охарактеризуйте внутреннюю и внешнюю среду организации.
6. Проведите анализ среды предприятия.

7. Какие методы анализа среды предприятия актуальны в современных условиях?
8. В чем преимущества и недостатки SWOT и PEST - анализа?
9. Что такое организация как социально-открытая система?
10. Критерии результативности организации.

Задания:

1. На примере конкретного предприятия проанализируйте микро- и макросреду.
2. Ставьте SWOT и PEST - анализ для предприятия.

Литература:

1. Перечень основной литературы

1. Дорофеева Л.И., Менеджмент: учебник/ Дорофеева Л.И. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 541 с. — ISBN 978-5-4497 -1331-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

2. Перечень дополнительной литературы

1. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 304 с. : табл., схем., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02404-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452815>
2. Смолоник Г.Н. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Н. Смолоник. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 244 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69563.html>
3. Столярова И.Ю., Менеджмент: учебное пособие/ Столярова И.Ю. - Сочи: РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2020. - 82 с. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

Практическое занятие № 5,6

Тема 4 Цели организации

Цель: изучить цели организации.

Задачи: изучить понятие миссии организации, ее содержание, изучить типологию и виды целей, механизм целеполагания, проанализировать правила построения дерева целей и механизм управления по целям (по результатам).

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции: в процессе изучения данной темы могут проектировать миссию организации; умеют строить дерево целей, разрабатывать механизм управления по целям.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: ОПК-2, ПК-1.

Актуальность темы заключается в целеполагании – это процесс выбора и постановки целей, который может происходить осознанно или бессознательно. Его важность трудно переоценить, ведь именно умение правильно определять цель и идти к ней определяет жизненный и деловой путь. Цели так или иначе присутствуют в работе любой организации. От того, как руководство определит цели и намерения организации, сложится

итоговый результат, от которого будет зависеть не только успешность и эффективность, но и стратегия в целом.

Теоретическая часть

Миссия организации – это главная цель организации, ради которой она создана и которая характеризует определенный(е) вид(ы) ее деятельности. Миссия детализирует статус организации и направления деятельности для определения главной цели и стратегии организации. Формулировка миссии обычно включает: цель организации (траекторную или точечную) по товарам и услугам, рынкам, технологиям; характеристику культуры организации; тип привлекаемых работников.

В некоммерческой организации, каким является, например, высшее государственное профессиональное образовательное учреждение, миссия заключается в удовлетворении потребности населения в определенного рода образовательных услугах, запросов национального и местного хозяйства в высококвалифицированных кадрах.

Стратегия – это основное направление деятельности организации. Стратегия предполагает разработку концепции, прогноза или программы, содержащих методы и меры по осуществлению миссии. Стратегия разрабатывается посредством:

- оценки и анализа внешней среды организации;
- диагностического анализа внутренней среды организации;
- разработки и анализа стратегических альтернатив;
- выбора наиболее предпочтительного варианта стратегии;
- оценки стратегии соотносительно миссии и главной цели организации;
- реализации стратегии в форме программы, бизнес-плана.

Тактика – это система мер по реализации стратегии в определенные промежутки времени хозяйственной деятельности организации. Ее назначение – это оперативное управление по достижению целей организации в те или иные периоды ее деятельности.

Выбор цели, принявшей форму окончательного решения, позволяет перейти к разработке **программы**, т. е. к разработке плана действий и к определению необходимых ресурсов для достижения целей.

Существует ряд общих требований, предъявляемых к целям управления. Цели должны быть: 1) конкретными и измеримыми; 2) реальными и достижимыми; 3) взаимосвязанными и иерархичными (соподчиненными).

Цели разделяют на общие (главные) и специфические.

Общие цели отражают концепцию организации, ее миссию и разрабатываются на длительную перспективу, например, для обеспечения устойчивости организации на рынке, разработки новых направлений развития.

Специфические цели разрабатываются в контурах общих целей по основным направлениям деятельности организации и по ее подразделениям или дочерним организациям. Они носят характер подцелей и формируют системную взаимосвязь общей цели и внутренних элементов организации двух видов: 1) цели о задаче о кадрах о технологиях о организационной структуре, а также взаимосвязь организации и внешней среды; 2) цели о вводимых ресурсах о результаты деятельности о научно-технический прогресс о социокультурное воздействие о конкуренция о законодательство и политическое воздействие.

Цели также разделяются по времени их достижения на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Краткосрочные цели – это цели, которые могут быть достигнуты в течение года; среднесрочные цели – от одного до пяти лет; долгосрочные цели – свыше пяти лет.

Поскольку цели определяют стремление работать эффективно в заданном ими направлении, постольку для этого необходимо период времени для достижения цели разделить на этапы. На каждом таком этапе цель подразделяется на подцели с тем, чтобы четко определить на каждом этапе количественно измеряемые рубежи. Чтобы сама цель и подцели были выполнены в полном объеме и в установленные сроки, необходима полная увязка подцелей и цели с ресурсным обеспечением для их достижения. Для обеспечения

этого разрабатывается целевая программа, тактическим инструментом которой может быть бизнес-план, составляемый в контурах этой программы.

Целевая программа обычно включает ряд разделов, в которых содержатся сведения о цели и этапах ее достижения, о необходимом материальном кадровом и финансовом обеспечении, сроках исполнения, исполнителях и руководителях.

Цели организации также бывают различными в зависимости от сферы деятельности, собственности, организационно-правовой формы организации, состояния внешней среды. Однако при правильной постановке работы менеджмента решению проблемы формирования целей должно предшествовать **прогнозирование** возможных ситуаций, а после определения целей – выработка эффективной стратегии их реализации. Для решения этих задач приемлем *селективный метод прогнозирования*. В основу этого метода заложены принципы системного подхода, которые реализуются в процессе проведения ряда работ в следующей последовательности:

- 1) сбор информации о внешней среде организации (изучение внешнего фона);
- 2) проведение проблемного диагностического анализа;
- 3) разработка простейших поисковых прогнозов по необходимой проблематике;
- 4) написание сценария развития организации;
- 5) выбор критериев оценки эффективности достижения целей и подцелей;
- 6) определение возможных целей (подцелей);
- 7) построение «дерева целей»;
- 8) расчет необходимых факторов производства по «дереву целей»;
- 9) экспертная или методами «мозговой атаки» оценка целей (подцелей);
- 10) построение вероятностной сети реализации целей;
- 11) выработка наилучшей стратегии функционирования организации;
- 12) распределение факторов производства по наилучшей стратегии.

Правила построения дерева целей:

1. Построение начинается с формулировки цели 0-го уровня (миссии);
2. Цели каждого уровня должны быть сопоставимы по масштабу и значению;
3. Формулировка цели должна обеспечить возможность количественной и качественной оценки степени достижения цели, т.е. цели должны быть операциональными, поддаваться преобразованию в конкретные задачи и рабочие задания;
4. Необходимо обеспечить полноту редукции целей (каждая цель данного уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня. Исключение хотя бы одной подцели лишает полноты исходную цель или меняет ее).

Преимуществами метода построения дерева целей являются:

1. Возможность объединить планирование и контроль;
2. Возможность мотивации сотрудников через раскрытие информации о целях организации;
3. Определение области ответственности и круга задач для каждого сотрудника;
4. Коллегиальность между руководителями и подчиненными в разработке и постановке целей.

Вопросы и задания:

1. Что такое миссия организации?
2. Приведите примеры миссий известных организаций.
3. Что такое «цель»?
4. Перечислите виды целей.
5. Каковы критерии эффективных целей и требования к ним?
6. Каковы правила построения дерева целей?
7. Что такое управление по целям?
8. Перечислите этапы процесса управления по целям.

Задания:

1. Составьте дерево целей для известного предприятия.
2. Проранжируйте цели предприятия по существующим критериям.

Литература:

1. Перечень основной литературы

1. Дорофеева Л.И., Менеджмент: учебник/ Дорофеева Л.И. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 541 с. — ISBN 978-5-4497 -1331-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

2. Перечень дополнительной литературы

1. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 304 с. : табл., схем., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02404-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452815>

2. Смоловик Г.Н. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Н. Смоловик. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 244 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69563.html>

3. Столярова И.Ю., Менеджмент: учебное пособие/ Столярова И.Ю. - Сочи: РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2020. - 82 с. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

Практическое занятие № 7,8,9

Тема 5 Планирование в менеджменте

Цель: изучить особенности планирования в менеджменте.

Задачи: изучить принципы, методы и типы планирования, проанализировать процесс планирования и выбора стратегии, изучить этапы формирования и реализации стратегии, проанализировать структуру и технологию разработки системы планирования.

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции: в результате освоения данной темы студенты должны знать принципы, методы и типы планирования, уметь анализировать процесс выбора стратегии, знать структуру и технологию разработки системы планирования., уметь планировать процесс производства и реализации продукции, планировать затраты и составлять баланса расходов и доходов.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: ОПК-2, ПК-1.

Актуальность темы заключается в том, что правильно разработанная система планирования на предприятии является основой для эффективной деятельности, предполагает формирование экономических целей и выбора наилучших путей их достижения. Планирование служит основанием для менеджмента, маркетинга и экономической системы хозяйствования в целом. Планирование охватывает все функции предприятия, имеет специфические особенности и обладает такими свойствами, как прогнозирование изменений внутренних и внешних факторов, распределение ресурсов предприятия и их развитие, оценка возможностей и угроз предприятия с учетом условий среды, определение действий для эффективного достижения целей.

Теоретическая часть

Планирование – это процесс определения путей развития организации и методов достижения целей. В рамках планирования решаются следующие задачи:

- распределение ресурсов предприятия (капитал, труд, сырье);
- адаптация к внешней среде (меры обеспечивающие эффективную деятельность предприятия в условиях изменяющейся внешней среды);
- внутренняя координация (объединение общих усилий в одном направлении);
- осознание организационных стратегий (развитие менеджмента организации)

Процесс планирования в организации начинается с определения ее миссии, на основе которой определяются цели деятельности, затем делается анализ положения предприятия и вырабатываются планы развития.

Каждый из видов планирования предполагает определение целей. Определение общих перспектив развития организации является разработкой миссии организации.

Виды планирования:

Планирование по срокам разделяется на три вида: долгосрочное; среднесрочное; краткосрочное.

Планирование по содержательному наполнению разделяется на три вида: стратегическое; тактическое; оперативно-календарное.

Стратегическое планирование – это система мероприятий и действий направленных на разработку стратегии развития организации. Под стратегией понимается комплексный план достижения целей организации.

Исходя из условий внешней среды и характеристик самой организации, можно выделить следующие виды стратегии:

- стратегия роста – связанная со стремлением фирмы расширить объем продаж, ассортимент, и т.д.;
- стратегия стабильности – применяется в случае стремления фирмы сохранить существующее стабильное положение;
- стратегия обороны – применяется в случае нестабильного положения организации на рынке;
- комбинированная стратегия – имеет место, когда по отношению к различным производствам или подразделениям применяются различные стратегии.

Планирование – это процесс определения путей развития организации и методов достижения целей. В рамках планирования решаются следующие задачи:

- распределение ресурсов предприятия (капитал, труд, сырье);
- адаптация к внешней среде (меры обеспечивающие эффективную деятельность предприятия в условиях изменяющейся внешней среды);
- внутренняя координация (объединение общих усилий в одном направлении);
- осознание организационных стратегий (развитие менеджмента организации)

Процесс планирования в организации начинается с определения ее миссии, на основе которой определяются цели деятельности, затем делается анализ положения предприятия и вырабатываются планы развития.

Каждый из видов планирования предполагает определение целей. Определение общих перспектив развития организации является разработкой миссии организации.

Виды планирования:

Планирование по срокам разделяется на три вида: долгосрочное; среднесрочное; краткосрочное.

Планирование по содержательному наполнению разделяется на три вида: стратегическое; тактическое; оперативно-календарное.

Стратегическое планирование – это система мероприятий и действий направленных на разработку стратегии развития организации. Под стратегией понимается комплексный план достижения целей организации.

Исходя из условий внешней среды и характеристик самой организации, можно выделить следующие виды стратегии:

- стратегия роста – связанная со стремлением фирмы расширить объем продаж, ассортимент, и т.д.;
- стратегия стабильности – применяется в случае стремления фирмы сохранить существующее стабильное положение;
- стратегия обороны – применяется в случае нестабильного положения организации на рынке;
- комбинированная стратегия – имеет место, когда по отношению к различным производствам или подразделениям применяются различные стратегии.

Виды стратегии могут быть классифицированы так же исходя из содержания действий руководства организации, так в современной литературе можно встретить следующие их виды.

Продуктово-рыночная стратегия – направлена на определение видов конкретной продукции и технологий, которые фирма будет разрабатывать; сфер и методов сбыта; способов повышения уровня конкурентоспособности продукции.

Стратегия маркетинга – предполагает гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по форсированию сбыта; распределение средств, ассигнованных на маркетинговую деятельность, между выбранными рынками.

Конкурентная стратегия – направлена на снижение издержек производства, индивидуализацию и повышение качества продукции, определение путем сегментации новых секторов деятельности на конкретных рынках.

Стратегия управления набором отраслей – предполагает, что высшее руководство фирмы постоянно держит под контролем виды деятельности и номенклатуру продукции по фирме в целом в целях диверсификации видов деятельности и выпускаемой продукции за счет новых отраслей и прекращения тех из них, которые не согласуются с целями фирмы и ее ориентирами.

Стратегия нововведений (инновационная политика) – предполагает объединение целей технической политики и политики капиталовложений и направлена на внедрение новых технологий и видов продукции. Она предусматривает выбор определенных объектов исследований, с помощью которых фирмы стремятся содействовать в первую очередь систематическим поискам новых технологических возможностей.

Стратегия капиталовложений – предполагает определение относительного уровня капиталовложений на основе расчета масштабов выпуска отдельных видов продукции и деятельности фирмы в целом; определение конкурентных позиций фирмы по отношению к соперникам; выяснение возможностей фирмы на основе результатов планирования и выполнения планов путем организации оперативно-хозяйственной деятельности.

Выбор стратегии делается на основе сравнения перспектив развития фирмы, которые определяемых в рамках:

- анализа факторов и тенденций влияющих на положение организации;
- анализа конкурентной позиции организации;
- анализа видов деятельности;
- анализа приоритетов.

Тактическое планирование – это определение методов и направлений деятельности для достижения целей организации определенных в рамках стратегического планирования. Тактическое планирование в значительной степени схоже по содержанию и задачам со стратегическим планированием. Отличительной чертой является наличие количественных показателей и более глубока проработка стратегий в отдельных направлениях деятельности, таких как, сбыт, финансы, кадровая политика, структура производства и т.д.

Оперативно-календарное планирование – это набор конкретных действий и мероприятий, определенных во времени, выполнение которых призвано обеспечить достиже-

ние целей деятельности организации. В рамках оперативно-календарного планирования можно выделить три разновидности планов:

- функциональные планы – это планирование реализации целей и задач, вновь возникающих перед отдельными функциональными подразделениями, в рамках их основной деятельности в силу изменения параметров внешней и (или) внутренней среды (замещение заболевшего сотрудника);
- единовременные планы – это планирование реализации отдельного вспомогательного проекта или задачи, не относящегося к основным производственным задачам (проведение торжественного собрания);
- стабильные планы – это планирование выполнения задач, которые заранее известны и не изменяются в течении длительного периода (планирование графика отпусков).

Разработка плана производства и продажи продукции является в рыночных условиях ведущей задачей комплексного планирования социально-экономического развития предприятия. План производства определяет генеральное направление перспективного роста всех подразделений фирм и организаций, основной профиль плановой, организационной и управленческой деятельности предприятия, а также главные цели и задачи текущего планирования, организации и управления производством и т.п. Планирование производства продукции, товаров и услуг должно удовлетворять на всех действующих предприятиях конкретные потребности покупателей, заказчиков или потребителей и быть тесно связанным с разработкой общей стратегии развития фирмы, проведением маркетинговых исследований, проектированием конкурентоспособной продукции, организацией ее производства и реализации, а также с выполнением других функций и видов внутрихозяйственной деятельности.

В современных условиях рынок требует производства адресной продукции потребителям, разнообразия выполняемых работ и услуг, обновления товаров по инициативе покупателей, проведения частых закупок ресурсов, планирования наступательных действий против конкурентов, осуществления гибких бюджетов и непредвиденных расходов и т.д. Гибкая производственная политика предприятий или фирм может при планировании входить в конфликт с целями отдельных подразделений и функциональных служб, стремящихся к массовому производству товаров (производственные службы), ограниченному числу видов продукции (конструкторские отделы), постоянным бизнес-планам (плановые службы), четко определенным бюджетам (финансовые службы), стандартизированным сделкам (маркетинговые службы), пассивным действиям против конкурентов (юридические службы). В этих условиях высшие руководители-менеджеры должны добиваться тесного взаимодействия функциональных подразделений своей организации в выборе конкретной стратегии для каждого из них. В зависимости от выполняемых функций каждое подразделение при планировании работы может быть ориентировано на достижение следующих стратегических или тактических задач в сфере своей деятельности:

маркетинг – привлечение и сохранение лояльной группы потребителей своей продукции посредством уникального сочетания таких плановых функций и показателей или рыночных сфер и характеристик, как товар, сбыт, продвижение, цены, реклама и др.;

производство – полное использование имеющихся производственных возможностей для удовлетворения потребностей рынка в выпускаемой продукции, обеспечения высокого качества товаров и снижения отдельных издержек на изготовление и продажу продуктов;

проектирование – создание конкурентоспособной продукции, выявление нововведений, поиск технологических прорывов, улучшение показателей качества продукции и работ;

снабжение – приобретение материалов большими однородными партиями с высоким качеством и низкими ценами, поддержание небольших запасов ресурсов;

финансы – функционирование предприятия в пределах запланированного бюджета, ориентация на прибыльную продукцию, контроль кредита и минимизация стоимости займов для фирмы;

учет – стандартизация отчетности по всем видам деятельности предприятия, тщательная детализация издержек производства, унификация коммерческих сделок;

законотворчество – обеспечение защищенности стратегии предприятия от неправомерных действий правительства, конкурентов, поставщиков ресурсов и потребителей товаров.

В процессе планирования производства и продажи продукции, как свидетельствует опыт американских фирм, должен достигаться компромисс между возможностями выпуска и сбыта товаров, способностью новой продукции замещать старую, расходами на хранение и транспортировку ресурсов, инвестициями и доходами, издержками и прибылью, потенциалом развития и капиталовложениями, освоением новых услуг и риском и т.п. Поэтому в процессе разработки планов производства необходимо выработать общие цели и стимулировать контакты между отдельными подразделениями, привлекать к планированию специалистов, соединяющих воедино технические, маркетинговые и экономические цели, создавать межфункциональные рабочие группы плановиков, разрабатывать комплексные программы развития производства с учетом конкретных задач каждого подразделения

Планирование затрат на производство и реализацию продукции в свою очередь осуществляется различными методами, которые зависят от общеэкономических условий, размеров предприятия, масштабов его деятельности, возможностей учета.

При учете затрат в разрезе постоянных и переменных расходов планирование осуществляется в отношении переменных затрат. Планируемая сумма переменных затрат (С) определяется как произведение удельных затрат на единицу продукции (Н) на плановый объем выпуска продукции в натуральном выражении (Впл):

$$C = H \times \text{Впл}$$

Если при планировании можно опираться на фактические данные отчетного периода, то планируемая сумма переменных затрат может быть рассчитана следующим образом:

$$\text{Впл} = \frac{C_{\text{ф}}}{V_{\text{ф}}} \times C_{\text{пл}}$$

где $C_{\text{ф}}$ – фактическая сумма переменных затрат в отчетном периоде;

$V_{\text{ф}}$ – фактический объем выпуска в отчетном периоде в натуральном выражении.

В планировании применяется метод формирования плановой себестоимости на основе сметы затрат. Смета составляется по элементам затрат. По каждому элементу осуществляются разработки и планируются затраты исходя из потребностей производства с учетом использования факторов снижения себестоимости.

Совокупность затрат по элементам формирует валовые затраты (все затраты на производство). Из них исключаются затраты, списываемые на непроизводственные счета. Это затраты, связанные с обслуживанием хозяйства или выполнением и оказанием услуг, отдельно возмещаемых сверх цены товарной продукции.

На себестоимость оказывают влияние различные факторы. Если в структуре себестоимости большой удельный вес имеют материальные затраты, значит производство материалоемкое и в управлении затратами следует направить свои усилия на снижение материальных затрат. Если в себестоимости наибольший удельный вес занимает оплата труда с начислением социального налога, то это – трудоемкое производство и следует уделить внимание повышению производительности труда, что приведет к удельному снижению себестоимости. Если в структуре себестоимости значительную долю составляет амортизация основных фондов, то это производство – фондоемкое. Следует изучить степень эффективности использования основных фондов, загруженность производственных мощностей и принять меры к улучшению использования имеющихся основных фондов. Тогда доля амортизации на единицу продукции уменьшится и себестоимость снизится.

На величину себестоимости готовой продукции оказывает влияние изменение остатков незавершенного производства и расходов будущих периодов, а также создание резервов предстоящих расходов и платежей.

Влияние это заключается в следующем.

Незавершенное производство (НП) - это продукция, процесс изготовления которой еще не закончен. Когда планируется себестоимость выпуска продукции, то учитывается, что на начало планируемого года на предприятии есть остатки незавершенного производства (входные остатки), так как в массовом серийном производстве вряд ли вся продукция будет полностью изготовлена именно к 31 декабря. Поэтому накопившиеся в незавершенном производстве затраты, которые еще не стали готовой продукцией, переходят на следующий год, чтобы в новом периоде превратиться в готовую продукцию (выходные остатки). Но и на конец планируемого периода следует предусмотреть так называемый «задел», когда часть затрат перейдет уже на следующий период в качестве незавершенного производства, чтобы вскоре стать готовой продукцией. Таким образом сохраняется непрерывность производства и отгрузки готовой продукции.

Выпуск готовой продукции по себестоимости считается по формуле:

Выпуск ГП = Остатки НП входные + Валовые затраты - Остатки НП выходные,
отсюда

Выпуск ГП = Валовые затраты - (Остатки НП выходные – Остатки НП входные).

Если входные остатки незавершенного производства в начале года меньше выходных остатков в конце года, то произойдет уменьшение сальдо по счету «Незавершенное производство» и эта разница падает на себестоимость готовой продукции, увеличивая ее.

Если входные остатки незавершенного производства в начале года больше выходных остатков в конце года, то произойдет увеличение сальдо по счету «Незавершенное производство», и эта разница не падает на себестоимость готовой продукции, уменьшая ее.

Вопросы и задания:

1. Охарактеризуйте понятие, принципы, методы и типы планирования.
2. Что собой представляет процесс выбора стратегии?
3. Какова технология разработки системы планирования?
4. Что включает процесс планирования производства и реализации продукции?
5. Что собой представляет планирование затрат?
6. Составление баланса расходов и доходов.

Задания:

1. Разработайте бизнес-план для предприятия.
2. Ставьте смету затрат на управленческие расходы.

Литература:

1. Перечень основной литературы

1. Дорофеева Л.И., Менеджмент: учебник/ Дорофеева Л.И. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 541 с. — ISBN 978-5-4497 -1331-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

2. Перечень дополнительной литературы

1. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 304 с. : табл., схем., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02404-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452815>

2. Смоловик Г.Н. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Н. Смоловик. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 244 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69563.html>

3. Столярова И.Ю., Менеджмент: учебное пособие/ Столярова И.Ю. - Сочи: РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2020. - 82 с. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

Практическое занятие № 10,11,12

Тема 6 Мотивация персонала

Цель: изучить основные подходы к мотивации персонала.

Задачи: исследовать сущность и понятие, ее основные элементы, проанализировать содержательные и процессуальные теории мотивации, провести оценку модели процесса мотивации, изучить современные подходы к мотивации персонала в зарубежных странах.

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы: в процессе изучения данной темы, студенты должны знать понятие и основные элементы мотивации, дать характеристику содержательным и процессуальным теориям мотивации, уметь разработать модель процесса мотивации сотрудников предприятия и дать четкую характеристику современным подходам к мотивации персонала в зарубежных странах.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: ОПК-2, ПК-1.

Актуальность темы Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Особенностью управления персоналом является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения.

Теоретическая часть

Мотивация – одна из основных функций управления, т. е. обособившийся вид деятельности, представляет собой процесс побуждения себя и других к деятельности, направленной на достижение целей организации. Развитие мотивации приводит к повышению производительности труда в не меньшей степени, чем технологическое перевооружение.

Простая модель мотивации содержит 4 основных элемента: потребности, поведение, вознаграждение и обратную связь. Потребность-это нужда, необходимость в чем-либо; это состояние неудовлетворенности субъекта наличием или отсутствием какого-либо объекта; это состояние противоречия между имеющимся и желанным, имеющимся и необходимым. Осознание человеком потребности заставляет его предпринимать определенные действия, направленные на снятие состояния неудовлетворенности, осуществлять поведение, направленное на получение ценного вознаграждения, способного удовлетворить потребность. От полученного вознаграждения зависит оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем. Люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности.

Значение мотивации определяется тем, что менеджеры, опираясь на нее, имеют возможность добиться от подчиненных соответствующего целям организации поведения.

Если уровень мотивации сотрудников к достижению организационных целей недостаточен, менеджерам необходимо пересмотреть систему вознаграждения за труд.

Важнейшим понятием концепции мотивации является мотив. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение желаемого блага не требует особых усилий либо это благо очень трудно получить, т. е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен. Если благо формирует мотив труда, оно становится стимулом труда. Таким образом, стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов.

Сила мотива зависит от степени актуальности потребностей для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник. Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение желаемых благ.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, связанные с желанием работать именно в этой организации и ориентированные на определенную интенсивность работы.

Процессуальные теории мотивации – анализируют то, как человек распределяет свои усилия для достижения цели, и какой вид поведения при этом выбирает. Можно сказать, что они больше ориентированы на процесс достижения цели (потому и называются процессуальными теориями), а не на содержание цели (как содержательные теории мотивации). Но при этом процессуальные теории вовсе не отвергают роль потребностей в мотивации человеческой деятельности, просто согласно им не менее важны и условия удовлетворения потребностей: ожидаемое вознаграждение и справедливая оценка результата проделанной работы. К процессуальным теориям мотивации относятся:

- теория ожиданий В. Врума;
- теория справедливости Дж. Адамса;
- комплексная теория мотивации Портера-Лоулера;
- теория Х и теория Y МакГрегора.

Российские работодатели чаще всего ставят знак равенства между уровнем зарплаты и уровнем вовлеченности сотрудника в рабочий процесс. Конечно, «цена вопроса» стоит на первом месте, волонтеров и энтузиастов, готовых трудиться за идею, – единицы. Но и упрощать идею до того, что сотрудник приходит на работу только из-за зарплаты, как минимум, недальновидно. Простой, казалось бы, прием: оплатить сотрудникам абонемент в спортзал или организовать курсы иностранного языка в офисе – отлично работает на укрепление мотивации и повышает лояльность коллектива.

Методы и способы мотивации в зарубежных компаниях более разнообразны, чем в российских. Западный подход сочетает финансовые, материальные и нематериальные стимулы. Опыт показывает, что отношение персонала к обязанностям служит зеркальным отражением отношения работодателя к персоналу. «Любимый» сотрудник работает эффективней, а трудоспособность персонала – залог успешного бизнеса.

Самые яркие модели мотивации персонала разрабатывают и успешно внедряют компании в Японии, Германии, Великобритании, Франции, Швеции. Разберемся, какая

система мотивации наиболее эффективна, на чем концентрируют внимание зарубежные руководители и как применить передовой опыт в российских реалиях.

Вопросы и задания:

1. Какова модель процесса мотивации?
2. Понятие и элементы мотивации.
3. Охарактеризуйте содержательные теории мотивации
4. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации.
5. Каковы основные элементы модели Портера-Лоулера
6. Какова степень применимости теории ожидания в практике управления?
7. Что такое модель процесса мотивации?
8. Охарактеризуйте современные подходы к мотивации персонала.

Задания:

1. На примере конкретного предприятия рассмотрите систему мотивации сотрудников.
2. Охарактеризуйте степень применения различных теорий мотивации в практике управления известных предприятий.

Литература:

1. Перечень основной литературы

1. Дорофеева Л.И., Менеджмент: учебник/ Дорофеева Л.И. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 541 с. — ISBN 978-5-4497 -1331-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

2. Перечень дополнительной литературы

1. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 304 с. : табл., схем., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02404-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452815>

2. Смолоник Г.Н. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Н. Смолоник. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 244 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69563.html>

3. Столярова И.Ю., Менеджмент: учебное пособие/ Столярова И.Ю. - Сочи: РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2020. - 82 с. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

Практическое занятие № 13

Тема 7 Стили руководства

Цель: изучить стили руководства.

Задачи: изучить понятие и виды стилей руководства, проанализировать содержание и особенности труда менеджера, провести оценку деятельности менеджера, выявить основные тенденции совершенствования стиля руководства менеджера в условиях цифровизации экономики.

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции: в процессе изучения темы студенты должны знать сущность и типологию стилей управления в организации, иметь представление о содер-

жании и особенностях труда менеджера, уметь проводить оценку деятельности менеджера.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: ОПК-2, ПК-1.

Актуальность темы заключается в том, что стиль управления, который применяет в своей работе руководитель, является составной частью и главной характеристикой эффективности руководства. В настоящее время особое внимание стало уделяться вопросам наиболее эффективного взаимодействия руководителя с подчиненными. Актуальность исследования стилей руководства подчиненными в организации заключается в том, что сущностное отличие управленческой деятельности от других форм человеческой активности состоит в принятии социально значимых, затрагивающих интересы множества людей решений и ответственности за их правильность и эффективность перед предприятием. В настоящее время необходимым условием успешного развития любой организации является эффективное руководство, что далеко не всегда отражается на практике. На деле большинство начальников руководствуется либо авторитарным, либо демократическим стилем. Оптимальным же сам по себе не может быть ни один из основных стилей руководства. Оптимальным может быть лишь динамичный стиль, меняющийся сообразно изменению ситуаций и объектов руководства.

Теоретическая часть

Стиль руководства в контексте управления понимается как привычный способ поведения руководителя по отношению к подчиненным, каким образом он оказывает на них влияние и побуждает их к достижению целей организации. Стиль руководства, характеризующий того или иного менеджера, интегрирует в себя и степень до которой управляющий делегирует свои полномочия, и тип власти, используемый им, и его доминирующую направленность (на человеческие отношения или на задания), и многое другое.

Стиль руководства - это совокупность методов, приемов и действий, наиболее характерных для руководителя в его отношения с подчиненными, наиболее привычная для него манера общения с ними. Каждый руководитель имеет свой, только ему присущий стиль управления. Однако, выделяя общие черты в стилях разных руководителей, можно проводить классификацию стилей. Для этого, прежде всего, необходимо определить параметры деятельности руководителя, отличие в которых сказывается на его отношении к людям.

С этой точки зрения представляется целесообразным выделить следующие параметры управленческой деятельности:

1) выработка управленческих решений, при этом здесь не рассматриваются процессы обеспечения руководителя информацией, а только непосредственная выработка и оценка альтернатив;

2) непосредственное принятие решений;

3) несение ответственности за получаемый результат;

4) контроль деятельности руководителя со стороны подчиненных

Совершенствование стиля руководства - насущная задача многих руководящих работников. К решению ее руководители (менеджеры) могут подходить по-разному, т.к. на стиль оказывает воздействие, как уже отмечалось, многие факторы. Здесь полезно изучение и зарубежного опыта.

Общую тенденцию развития стилей работы современных менеджеров определяют такие черты:

- приказы и распоряжения начинают уступать место убеждению, строгий контроль - доверию;

- переход во внутриорганизационных отношениях "начальник - подчиненный" к отношениям сотрудничества;

- поощрение коллективных форм работы;

- поддержка любых новых идей своих подчиненных, публичное признание заслуг сотрудников;

- стремление создать и поддерживать хороший психологический климат в коллективе.

В процессе дальнейшего совершенствования стилей руководства особого внимания заслуживает выработка таких новых черт, как обоснованный подход к решению всех вопросов; единство слова и дела; компетентность и высокая личная ответственность за порученное дело; деловитость; предприимчивость; высокая степень доверия подчиненным. Обоснованный подход к решению вопроса предполагает его глубокий анализ, реалистическую оценку возможностей его решения, выявление взаимосвязи данного вопроса с другими вопросами, умение рассматривать данный вопрос не только с позиций сегодняшнего дня, но и в перспективе. Единство слова и дела не допускает расхождений между ними. Говорить одно, а делать другое - значит подрывать доверие людей к самому себе. Слово, данное руководителем, по утверждению академика Ф.Углова, должно быть не менее авторитетно, чем подписанный им документ. Повышение личной ответственности предполагает развитие самостоятельности и оправданной смелости в поиске наиболее эффективных путей решения назревших вопросов. Деловитость - это инициатива в сочетании с умением добросовестно выполнять свою работу. Она является антиподом бумаготворчества и заседательской суетни, пустословия, формализма, других недостатков.

Вопросы и задания:

1. Что такое стиль руководства?
2. Дайте характеристику стилям руководства.
3. Охарактеризуйте способы оценки деятельности менеджера.
4. В чем состоят особенности труда менеджера в России?
5. В чем различие между руководителем-менеджером и лидером?
6. Может ли руководитель быть лидером?
7. Почему один и тот же стиль управления подходит не всем подразделениям организации?
8. Какой стиль руководства, по Вашему мнению, будет наиболее эффективным в настоящее время, учитывая происходящие в обществе перемены в культуре и технологии?
9. Определите стиль руководства Вашего менеджера и разработайте рекомендации по изменению или корректировке его стиля, если это необходимо.
10. Максимальную заботу о производстве и минимальную заботу о людях предполагает какой стиль управления?
11. Виды работ, которые руководитель не должен делегировать подчиненным.
12. Как происходит адаптация стилей руководства к деловым ситуациям?

Задания:

1. Изучите стиль управления известных российских и зарубежных менеджеров.
2. На примере известных организаций рассмотрите существующие теории лидерства.

Литература:

1. Перечень основной литературы

1. Дорофеева Л.И., Менеджмент: учебник/ Дорофеева Л.И. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 541 с. — ISBN 978-5-4497 -1331-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

2. Перечень дополнительной литературы

1. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 304 с. : табл., схем., граф. -

Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02404-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452815>

2. Смоловик Г.Н. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Н. Смоловик. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 244 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69563.html>

3. Столярова И.Ю., Менеджмент: учебное пособие/ Столярова И.Ю. - Сочи: РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2020. - 82 с. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

Практическое занятие № 14, 15

Тема 8 Принятие управленческих решений.

Цель: изучить основные этапы процесса принятия управленческих решений.

Задачи: изучить понятие и виды решений, исследовать понятия запрограммированных и незапрограммированных решений, изучить процесс принятия рационального решения, проанализировать технологии подготовки и принятия решений, выявить проблемы и их решение, изучить механизм разработки вариантов решений.

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы: в процессе изучения данной темы, студенты должны знать сущность решений и их типологию, различие запрограммированных и незапрограммированных решений, основные этапы процесса принятия рационального решения, технологию подготовки и принятия решений, проблемы и их решение, разработку вариантов решений, организацию выполнения принятого решения.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: ОПК-2, ПК-1.

Актуальность темы заключается в том, что принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Эффективность управления во многом обусловлена качеством таких решений. В решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Если коммуникации – своего рода «стержень», пронизывающий любую деятельность в организации, то принятие решений – это «центр», вокруг которого вращается жизнь организации. Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Совершенствование процесса принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

Теоретическая часть

В теоретической части рассматриваются следующие темы:

Решение – выбор альтернативы.

Принятие решений - это интегрированная часть управления организации любого рода.

Решение проблем, как и управление, — процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанным и проистекающим из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому, хотя процесс решения проблемы мы представляем как пятиэтапный.

Виды решений:

Организационные решения – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Целью организационного решения является обеспечение достижения поставленных перед организацией

задач. Организационные решения можно классифицировать как запрограммированные и незапрограммированные решения.

Запрограммированные решения - результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предприняли при решении математических уравнений. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированные решения требуются в ситуациях, которые в определенной мере новые, внутренне неструктурированы или сопряжены с неизвестными фактами. К числу незапрограммированных решений можно отнести решения типа:

какими должны быть цели организации?

как улучшить продукцию?

Компромиссы. Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно значительные. Он принимает данное решение, поскольку с учетом всех факторов оно представляется более желательным с точки зрения конечного эффекта.

Интуитивное решение - выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правильный. Лицо, принимающее решение не нуждается в понимании ситуации, человек просто делает выбор.

Решения, основанные на суждении – выбор, обусловленный знанием или опытом.

В управлении принятие решений – более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Это связано с много большей ответственностью. Менеджеры принимают решения, связанные со многими людьми и с большой материальной ответственностью. Поэтому они не могут принимать непродуманных решений.

Решения, принимаемые руководителем для выполнения обязанностей, обусловленных занимаемой должностью называют организационными решениями. Организационные решения квалифицируют как запрограммированные и незапрограммированные.

Принятие решений отражается на всех аспектах управления. Это часть каждодневной работы управляющего, которая зависит от уровня управления, на котором он находится.

Если в жизни принятое решение отражается на том человеке, который его принял, и на его окружающих, то от решения менеджера зависит судьба предприятия и людей, работающих на нем. Поэтому технология принятия управленческого решения - это более систематизированный процесс. Ответственность за принятие важных организационных решений велика особенно на верхних эшелонах управления. Хотя топ-менеджеры непосредственно не связаны с производством, а занимаются преимущественно стратегическим управлением предприятия, именно такие решения позволяют предприятиям закрепиться на рынке, занять определенную нишу, стать лидером рынка. Ошибки топ-менеджеров могут привести к огромным убыткам и банкротству. Очевидно, большая часть заработка топ-менеджера – это плата за повышенную ответственность. Поэтому руководитель не должен принимать необдуманных решений, он должен действовать рационально, опираясь как на собственный опыт, так и на научные изыскания в этой области.

На практике большинство решений – это солянка из инструментов, необходимых для принятия запрограммированных или незапрограммированных решений.

Управленческое решение - это трудоемкая и ответственная решения основывается на анализе деятельности, от результатов которой зависит развитие предприятия.

Разработка решения основывается на анализе сложившейся ситуации, в процессе которого выделяются проблемные области. В данном процессе определяются содержание проблемы, расположение ее во времени и пространстве, ее последствия, степень важности и лица, причастные к ней.

Итог анализа - формулировка проблемы и постановка цели, а также выяснение основных причин сложившейся ситуации. После этого разрабатываются критерии, на которые должно опираться решение. На основе анализа ситуации и определения критериев

разрабатывается как можно большее количество возможных вариантов решений, из которых составляется база данных. Этот процесс позволяет найти наиболее оптимальное и объективное решение.

Под технологией принятия решений следует понимать состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив.

Процесс принятия решений – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятия решения и организации его выполнения.

Процесс принятия решений состоит из следующих этапов:

1. Диагностика проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы – ее определение, или диагноз. Правильно сформулировать проблему – значит, наполовину решить ее. Проблема – расхождение между желаемым и реальным состояниями управляемого объекта. Определяя решаемую проблему, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом было минимальным.

2. Формирование ограничений и критериев принятия решений. Прежде, чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Эти показатели принято называть критериями выбора.

3. Определение альтернативы

4. Оценка альтернативы. Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы, и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации.
5. Выбор альтернативы. Выбор альтернативы следует согласовать с непосредственными исполнителями и людьми, напрямую заинтересованными в успешном исходе дела. После выработки и принятия решения оно реализуется. Для этого составляется детальная программа по реализации решений, в которой определяются сроки, средства, источники этих средств, ответственные за выполнение, а также способы контроля. Контроль позволяет отслеживать процесс исполнения и вносить в него коррективы. Для максимизации его эффективности необходима четкая обратная связь между руководящим звеном и исполнителями. Каждое решение представляет собой компромисс, так как изменение ситуации никогда не может быть все-сторонне благоприятным. Недостатки принимаемых решений могут быть очень значительными, но с учетом сложившейся ситуации и конечного результата наиболее приемлемыми, поэтому руководитель должен уметь сглаживать их.

Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непросто. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам.

Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непросто. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам.

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникаций, внутренней культурой.

Тем не менее имеется общее, характерное для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации.

Подготовка решений осуществляется на основании всей совокупности информации о ситуации, ее тщательного анализа и оценок.

В процессе принятия решений большое внимание уделяется использованию методов экспертного оценивания, предназначенных для работы как с количественной, так и с качественной информацией.

Основное назначение экспертных технологий — повышение профессионализма, а, следовательно, и эффективности принимаемых управленческих решений.

Возможны разные способы представления процесса принятия решений, в основе которых различные подходы к управлению: системный, количественный, ситуационный и т. д.

Основное внимание уделяют ситуационному подходу, поскольку он наиболее полно отражает проблемы, возникающие при управленческой деятельности, универсален и, по существу, содержит основные методы, связанные с принятием управленческих решений и используемые в других подходах.

Первый блок этапов разработки управленческого решения включает такие этапы, как:

1. получение информации о ситуации;
2. определение целей;
3. разработка оценочной системы;
4. анализ ситуации;
5. диагностика ситуации;
6. разработка прогноза развития ситуации.

В состав второго блока этапов разработки управленческого решения входят:

1. генерирование альтернативных вариантов решений;
2. отбор основных вариантов управленческих воздействий;
3. разработка сценариев развития ситуации;
4. экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

В третий блок этапов разработки и реализации управленческого решения включены:

1. коллективная экспертная оценка;
2. принятие решения лицами, наделенными правом принятия решения (ЛПР);
3. разработка плана действий;
4. контроль реализации плана;
5. анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.

Реализация управленческих решений, стратегических и тактических планов осуществляется в организации, в которой эти решения и планы принимались. Рассмотрим механизмы, организационные структуры, взаимосвязи, влияющие на эффективность их выполнения.

Одним из основных свойств организации, влияющих на реализацию решений и планов, является иерархическая структура управления.

Иерархическая упорядоченность присуща всем целенаправленным системам. Иерархическая организация представляет собой многоуровневую структуру, состоящую из взаимосвязанных подсистем, элементы которых имеют право принимать и реализовывать решения.

Иерархия определяет управленческие функции и ответственность, порядок подчинения в организации. Вышестоящие, согласно иерархической структуре, подсистемы (подразделения) принимают решения, обязательные для исполнения нижестоящими, и имеют право вмешиваться в их действия.

Нижестоящее подразделение обладает, как правило, определенной степенью свободы в рамках поставленных перед ним задач и ограничений. Эта свобода заключается в возможности принятия самостоятельных решений в рамках делегированных ему полномочий.

Важной составляющей системы управления организацией является информация. Обмен информацией в иерархической структуре происходит по вертикали и по горизонтали. По вертикали информация передается от нижестоящих подразделений к вышестоящим и наоборот.

От нижестоящих подразделений к вышестоящим передается информация об их состоянии, о взаимодействии с внешней средой и другими подразделениями внутри органи-

зации, о принимаемых решениях и об ожидаемых последствиях принятых решений, результатах их деятельности.

От вышестоящих подразделений организационной структуры к нижестоящим передается информация о принятых решениях в части, касающейся нижестоящих подразделений организации, о планах их реализации, о выделяемых ресурсах, об условиях функционирования нижестоящей организации, оценке ее деятельности.

По горизонтали обмен информацией осуществляется между подразделениями одного иерархического уровня. Обычно по горизонтали передается информация о планах и результатах деятельности подразделений в рамках делегированных полномочий, может передаваться и согласовываться информация об альтернативных вариантах решений, относящихся к области совместной деятельности, об условиях функционирования подразделений, а также информация, имеющая отношение к деятельности другого подразделения.

Обмен информацией по вертикали и горизонтали реализует прямую и обратную связь при управлении организацией.

Степень свободы, которой располагает структурное подразделение при управлении собственной деятельностью в силу делегированных ему полномочий, прямая и обратная связь с вышестоящими подразделениями и подразделениями одинакового иерархического уровня являются одними из основных элементов системы управления организацией.

Управление организацией носит циклический характер.

Управленческий цикл в каждом конкретном случае определяется технологией производственного процесса, периодичностью возникновения внешних и внутренних проблем, требующих своего решения. Управленческий цикл начинается с момента получения задания от вышестоящей инстанции и кончается решением проблем, возникших в связи с полученным заданием, и информированием о результатах деятельности вышестоящей инстанции.

Вопросы и задания:

1. Что такое решение?
2. Что такое запрограммированные и незапрограммированные решения?
3. Опишите процесс принятия рационального решения.
4. Что собой представляют проблемы и каковы пути их решения?
5. Что собой представляют проблемы и каковы пути их решения?
6. Как происходит процесс организации выполнения принятого решения?
7. Опишите процесс разработки вариантов решений
8. Охарактеризуйте управленческие решения?
9. Классификация управленческих решений и требования, предъявляемые к ним.
10. Каковы основные этапы процесса принятия решения.
11. Дайте характеристику методам обоснования и оптимизации управленческих решений.

Задания:

1. Рассмотрите процесс принятия решения менеджерами известных компаний.
2. Опишите известные Вам из практики управления процессы принятия решений в виде презентации.

Литература:

1. Перечень основной литературы

1. Дорофеева Л.И., Менеджмент: учебник/ Дорофеева Л.И. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 541 с. — ISBN 978-5-4497 -1331-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

2. Перечень дополнительной литературы

1. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 304 с. : табл., схем., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02404-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452815>
2. Смоловик Г.Н. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Н. Смоловик. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 244 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69563.html>
3. Столярова И.Ю., Менеджмент: учебное пособие/ Столярова И.Ю. - Сочи: РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2020. - 82 с. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

Практическое занятие № 16

Тема 9 Коммуникации в менеджменте

Цель: изучить коммуникации в менеджменте.

Задачи: изучить понятие, виды и средства коммуникаций, исследовать коммуникационный процесс и его этапы, дать характеристику развитию коммуникаций на современном этапе.

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции: в процессе изучения данной темы студенты должны знать сущность и механизм коммуникационного процесса, понятие коммуникаций, типологию коммуникаций, этапы и элементы коммуникационного процесса, основные помехи на пути эффективных коммуникаций.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: ОПК-2, ПК-1.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что коммуникация предоставляет средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации. Поэтому и менеджеры, и исполнители должны понимать основные концепции и способы применения коммуникационных технологий и быть способными принимать важные решения относительно их использования.

Теоретическая часть

Коммуникация - процесс обмена мыслями, фактами, идеями или эмоциями между двумя или более людьми, который ведет к достижению и взаимопониманию. Этот процесс может осуществляться между структурными подразделениями организации и организацией и внешней средой.

Существует два вида коммуникаций: 1). Межличностная; 2) Структурная (организационная).

Коммуникация имеет место, когда идея, существующая в сознании одного человека, проникает в сознание другого человека. Коммуникационный процесс - обмен информацией между двумя и более людьми. Основная цель - достижение и обеспечение понимания информации, являющейся предметом сообщений, для более эффективной работы в фирме. В процессе обмена информацией выделяют 4 базовых элемента: 1. Отправитель, лицо, собирающее информацию и передающее ее. 2. Сообщение - закодированная с помощью символов информация. 3. Канал, средство передачи информации. 4. Получатель, получает информацию и интерпретирует ее. При обмене информацией отправитель и получатель

проходят несколько взаимосвязанных этапов, цель которых составить сообщение и эффективно использовать канал для передачи сообщения в исходном виде.

Этапы коммуникационного процесса: 1. Зарождение идеи. На этом этапе осуществляется формулировка идеи или отбор информации. Идея еще не трансформирована в слова и не приобрела такой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель определил концепцию, которую он хочет сделать предметом обмена информацией, приняв в расчет множество факторов. 2. Кодирование и выбор канала. Кодирование идеи с помощью символов, используя слова, интонации, жесты. Происходит превращение идеи в сообщение. Отправитель выбирает канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования (передача речи, письменных материалов, электронные средства связи, компьютерные сети, видеоленты). Желательно использовать в сочетании два и более средств коммуникаций (письменная и устная информация). 3. Передача. Отправитель осуществляет физическую передачу сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю посредством выбранного канала. 4. Декодирование. Осуществляется перевод символов отправителя в мысли получателя. Обмен информацией считается эффективным, если получатель произвел действия, которых ждал от него отправитель

Вопросы и задания:

1. Что такое коммуникация?
2. Какова классификация коммуникаций по характеру восприятия?
3. Какова классификация коммуникаций по взаимодействию сторон?
4. Какова роль коммуникаций в управлении?
5. Что собой представляют особенности внутренних коммуникаций в организации?
6. Опишите психологическую структуру внутренних коммуникаций.
7. Почему эффективные коммуникации важны для руководителей и организаций?
8. Почему руководитель должен располагать возможностями для эффективного обмена информацией с вышестоящими, равными ему и подчиненными?
9. Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?
10. В чем отличие вертикальных коммуникаций от горизонтальных?
11. Назовите наиболее важные цели горизонтальных коммуникаций.
12. Приведите основные характеристики эффективных и неэффективных межличностных коммуникаций в организации.
13. В чем заключается роль обратной связи в межличностных коммуникациях?
14. Каковы основные цели нисходящих коммуникаций?
15. Каковы основные цели восходящих коммуникаций?
16. Опишите методы повышения эффективности восходящих коммуникаций

Задания:

1. На примере конкретного предприятия проанализируйте этапы и элементы коммуникационного процесса.
2. На примере предприятия проанализируйте помехи и преграды на пути коммуникационного процесса.

Литература:

1. Перечень основной литературы

1. Дорофеева Л.И., Менеджмент: учебник/ Дорофеева Л.И. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 541 с. — ISBN 978-5-4497 -1331-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

2. Перечень дополнительной литературы

1. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 304 с. : табл., схем., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02404-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452815>

2. Смоловик Г.Н. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Н. Смоловик. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 244 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69563.html>

3. Столярова И.Ю., Менеджмент: учебное пособие/ Столярова И.Ю. - Сочи: РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2020. - 82 с. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

Практическое занятие № 17

Тема 10 Система информационного обеспечения управления

Цель: изучить систему информационного обеспечения управления.

Задачи: изучить особенности информационного процесса на предприятиях, проанализировать требования, предъявляемые к информации, выявить основные характеристики категорий «инновация» и «инновационный процесс, проанализировать формы инновационного процесса

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции: в процессе изучения данной темы студент должен знать особенности информационного обеспечения на предприятии, типы информации, поступающей в организацию и основные требования к ней, основные характеристики категорий «инновация» и «инновационный процесс, формы инновационного процесса.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: ОПК-2, ПК-1.

Актуальность темы заключается в том, что в настоящее время имеются различные интересы, особенности и уровни в организации, существуют различные виды информационных систем. Никакая единственная система не может полностью обеспечивать потребности организации во всей информации. Организацию можно разделить на уровни: стратегический, управленческий, знания и эксплуатационный; и на функциональные области типа продажи и маркетинга, производства, финансов, бухгалтерского учета и человеческих ресурсов. Системы создаются чтобы обслужить эти различные организационные интересы. Различные организационные уровни обслуживают четыре главных типа информационных систем: системы с эксплуатационным уровнем, системы уровня знания, системы уровня управления и системы со стратегическим уровнем.

Для принятия эффективных управленческих решений предприятию требуется целесообразная система информационного обеспечения, объективно отражающая сложившуюся экономическую ситуацию.

Теоретическая часть

Управленческая информация — основа информационного обеспечения и представляет собой элемент социальной информации, выделенный из ее общего массива по критериям причастности к обслуживанию государственно-управленческих процессов формирования и реализации управляющих воздействий.

Требования предъявляемые к информации:

1. Полезность.
2. Достоверность.
3. Полнота.
4. Своевременность.
5. Правильности интерпретации со стороны исследователя.

Первые 4 аспекта характеризуют качество информации как исходного материала для исследований, а пятый аспект связан непосредственно с процессом анализа.

Полезность информации определяется степенью ее влияния на управленческие решения, позволяя оценивать предыдущие и текущие события, а также делать необходимые прогнозы. Например, сведения о планируемой рентабельности нового инвестиционного проекта оказывают влияние на решение банка при выдаче долгосрочного кредита. Для заключения контракта на поставку продукции предприятию-контрагенту такая информация не требуется.

Полезность информации может быть различной в зависимости не только от ее содержания, но и от типов пользователей (например, информация о выплате дивидендов для акционера полезна, а для кредитора, как правило, избыточна). Понятие «полезности» можно трактовать достаточно широко, включая в него такие аспекты, как достоверность, полнота и своевременность. В самом деле, для принимаемого решения недостоверная или неполная информация теряет свои полезные свойства. Мы считаем необходимым рассматривать эти свойства отдельно, применяя термин «полезность» к содержательной стороне информации.

Достоверность информации означает, что она должна адекватно описывать произошедшее событие. Для бухгалтерской информации, например, важно отсутствие ошибок, отражение операций в соответствии с их экономическим содержанием и принятыми правилами учета.

Полнота информации определяется как наличие всех необходимых данных для принятия решения. Вместе с тем, информация не должна быть избыточной (за исключением случаев дублирования информации с целью ее проверки на достоверность). Отсутствие некоторых сведений может привести к принятию неверного решения. Например, при совершении сделки по цене выше рыночной, что привело к существенному росту прибыли компании, необходимо отметить, что данная операция проведена с аффилированной фирмой. Отсутствие этой части информации создает у инвестора ложное впечатление об эффективности деятельности компании.

Такое качество данных как «своевременность» означает, что чем меньше времени прошло с момента события до момента его отражения в различных источниках информации, тем большую ценность эти данные представляют для пользователя. Например, информация об изменениях курса акций 3 года назад менее полезна для инвестора, чем тот же вид информации, но за трехмесячный период перед моментом покупки. Существует способ учета ценности информации в зависимости от момента ее возникновения: в процессе расчетов «старые» данные используются с корректирующим коэффициентом (например, при прогнозировании курсов акций путем экстраполяции цен предыдущих периодов).

Попытаемся оценить все необходимые виды данных, поступающих из различных источников, по критериям их полезности, достоверности, полноты и своевременности. Такой аспект как «правильность интерпретации со стороны исследователя» связан непосредственно с созданием методики оценки финансового состояния предприятия и ее применением.

Формы инновационного процесса

Основными формами организации инновационного процесса будут: административно-хозяйственная; программно-целевая; инициативная.

Административно-хозяйственная форма инновационного процесса

Административно-хозяйственная форма предполагает наличие научно-производственного центра — крупной или средней корпорации, объединяющей под общим руководством научные исследования и разработки, производство и сбыт новой продукции. Важно знать, что большинство фирм, выполняющих научные исследования и опытно-конструкторские разработки, функционируют в промышленности.

Программно-целевая форма инновационного процесса

Решает задачи научно-технических прорывов, особенно в таких прогрессивных отраслях, как микроэлектроника, биотехнология, нанотехнология и др., программно-целевая форма организации инновационного процесса, предусматривающая работу участников программ в организациях и согласование их деятельности из центра управления программой. Не менее эффективно формирование (как правило, на временной основе) новых организаций для решения тех или иных крупных задач. Это так называемая чистая программно — целевая структура.

Для усиления связи между научными исследованиями и проектированием и разработкой различных принципиально новых видов техники в промышленности организуют инженерные центры, а также университетско-промышленные и университетские исследовательские центры. Управляют такими центрами советы, которые разрабатывают планы исследований и организуют проведение НИОКР по договорам с заказчиками.

Инициативная форма инновационного процесса

Инициативная форма организации инновационного процесса состоит в финансировании научно-технической, консультативно- управленческой и административной помощи изобретателям-одиночкам, инициативным группам, а также малым фирмам, создаваемым для освоения технических и других нововведений. Значение подобных экономических и организационных механизмов объясняется спецификой самого инновационного процесса, особенно на ранних стадиях, когда велика степень неопределенности.

Главная ставка делается на человеческий фактор.

Зарубежная практика подтверждает высокую эффективность инициативной формы. Так, в США мелкие инновационные фирмы с численностью занятых до 300 человек, специализирующиеся на создании и выпуске новой продукции, дают в 24 раза больше нововведений на каждый доллар, вложенный в НИОКР, чем крупные корпорации (с численностью занятых свыше 10 тыс. человек), и в 2,5 раза больше нововведений на одного занятого. Многие крупные фирмы, стремясь активизировать инновационный процесс, создают у себя организационно-экономические условия для тех сотрудников, которые способны быть инициаторами и реализовывать серьезные нововведения.

Важно заметить, что одна из прогрессивных форм организации инновационной деятельности - инкубаторы бизнеса или технологий — элемент инновационной инфраструктуры, комплекс, предоставляющий разносторонние услуги различным инновационным формам, находящимся на стадии создания и становления. Эти услуги могут быть консультативными, информационными в форме предоставления в аренду оборудования, помещений и др. После окончания «инкубационного периода» фирма-клиент покидает инкубатор и начинает самостоятельную деятельность.

В мире функционирует свыше 2 тыс. бизнес-инкубаторов, деятельность которых позволяет ускорять реализацию инновационных проектов, способствует распространению передовых технологий, повышению конкурентоспособности действующих компаний, обеспечению занятости населения, развитию отстающих секторов экономики в регионах, повышению деловой культуры и предпринимательства и др.

Российские бизнес-инкубаторы оказывают следующие услуги: обучение основам бизнеса; маркетинговая поддержка: бухгалтерский учет и финансовый менеджмент; информационные услуги; привлечение специалистов по бизнесу и др.

Вопросы и задания:

1. Что собой представляет информационный процесс на предприятиях бизнеса?
2. Каковы требования, предъявляемые к информации?
3. Что собой представляет инновационный процесс?

4. Перечислите формы инновационного процесса.

Задания:

1. На примере конкретного предприятия рассмотрите систему информационного обеспечения управления.
2. Составьте план инновационного развития предприятия.

Литература:

1. Перечень основной литературы

1. Дорофеева Л.И., Менеджмент: учебник/ Дорофеева Л.И. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 541 с. — ISBN 978-5-4497 -1331-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

2. Перечень дополнительной литературы

1. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 304 с. : табл., схем., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02404-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452815>

2. Смоловик Г.Н. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Н. Смоловик. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 244 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69563.html>

3. Столярова И.Ю., Менеджмент: учебное пособие/ Столярова И.Ю. - Сочи: РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2020. - 82 с. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

Практическое занятие № 18

Тема 11 Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала.

Цель: изучить экономику и социологию управления персоналом и формирование человеческого капитала.

Задачи: определить возможность комбинирования различных управленческих стилей, дать характеристику понятиям власть и партнерство, определить роль конфликтов в организации и дать понятие групповой динамике и разрешению конфликтов, изучить способы разрешения конфликтов в группе, определить механизм управления и последствия конфликтов.

Знания и умения, приобретаемые в результате освоения темы практического занятия, формируемые компетенции: в процессе изучения данной темы студенты должны иметь представление о возможностях комбинирования различных управленческих стилей, знать развернутую характеристика видов власти, определить личность менеджера, проанализировать групповую динамику и вопросы разрешение конфликтов, знать способы разрешения конфликтов в группе, уметь управлять последствиями конфликтов, иметь представление о формальном и неформальном управлении.

В процессе изучения данной темы формируются следующие компетенции: ОПК-2, ПК-1.

Актуальность темы заключается в том, что характерной чертой развития современного управления является признание возрастающей роли человека в производственном процессе. Обострения конкуренции, глобализации экономики именно знания, квалификация, творческие и предпринимательские способности работников рассматриваются как основной ресурс повышения эффективности и конкурентных преимуществ деловых организаций.

Теоретическая часть

Менеджер - наемный профессиональный управляющий, специалист по управлению, имеющий специальную подготовку, не только знающий механизм управления производством определенной продукции, но и обладающий навыками работы по изучению положения на рынке сбыта, поиску перспективных покупателей производимой продукции, проведению с ними коммерческих переговоров и заключению контрактов, приносящих прибыль.

Основные задачи менеджера:

- координация,
- руководство,
- управление,
- принятие решений.

Менеджер начинает свою деятельность с изучения объекта, которым предстоит руководить. Задачей является умение обеспечивать индивидуальную и групповую мотивацию трудового поведения каждого работника при решении проблем на основе максимально стандартизированных приемов и навыков.

Лидерство и стиль управления.

Лидерство - способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилия на достижения целей организации.

Стиль руководства - система способов, приемов, методов воздействия руководителей на коллектив, в которой проявляются и личные качества руководителя, и особенности коллектива.

Существует 3 основных стиля руководства:

1) Авторитарный (директивный). Для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений, жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания. Отсутствие интереса к работнику как к личности.

2) Демократический (коллегиальный). Управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, с учетом мнения и инициатив сотрудников. Выполнение принятых решений контролируется и руководителем и самим сотрудником.

3) Либеральный (попустительский). С одной стороны максимально демократический, с другой стороны минимум контроля.

Власть и партнерство.

Власть - возможность влиять на поведение других лиц.

Выделяют 5 форм власти:

1. Власть основанная на принуждении;
2. Власть основанная на вознаграждении – руководитель должен знать потребности подчиненных;
3. Традиционная власть - при ней человек реагирует на должность;
4. Экспертная власть - подчиненный принимает на веру ценность знания руководителя;
5. Власть, основанная на харизме - лидер должен обладать привлекательной внешностью, иметь хорошие риторические способности, уметь хорошо держаться и т.д.
6. Власть, основанная на партнерстве - руководитель старается так построить работу своих подчиненных, чтобы они видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости.

Групповая динамика в разрешении конфликтов.

Групповая динамика - взаимодействие членов социальных групп между собой.

Разрешение конфликтов.

Межличностные конфликты в трудовых коллективах происходят из-за противоречий между работниками в виду несовместимости их взглядов, потребностей, ценностных ориентаций и др.

Причины возникновения конфликтов: несовершенство в организации пр-ва и труда людей, нарушения трудового законодательства, нарушения в оплате труда, низкий уровень культуры взаимоотношений и др.

2 основных способа преодоления конфликтов:

1) педагогический - эффективен, если исходит от авторитетных лиц. Он ценен тем, что с его помощью не только устраняется сама причина конфликтов, но снимается эмоциональное напряжение с его участников;

2) административный - применение административных методов в отношении инициаторов конфликтов без видимых причин, а также лиц, упорствующих в несправедливом очернительстве даже после устранения конфликта. Такие работники ухудшают общий психологический климат в коллективе, и их удаление быстро нормализует обстановку.

Менеджер - наемный профессиональный управляющий, специалист по управлению, имеющий специальную подготовку, не только знающий механизм управления производством определенной продукции, но и обладающий навыками работы по изучению положения на рынке сбыта, поиску перспективных покупателей производимой продукции, проведению с ними коммерческих переговоров и заключению контрактов, приносящих прибыль.

Часть качеств менеджера дается ему природой, часть – в процессе управления, в специфических условиях профессиональной деятельности, и то и другое развивается в процессе образования и накопления опыта.

В совокупности различных качеств менеджера ведущую роль играют сочетание двух качеств: воли и интеллекта. Это сочетание может быть следующих разновидностей:

1. Малый интеллект и малая воля, нерешительность.

2. Менеджер может быть человеком высокоинтеллектуальным, но при этом неуверенным и недостаточно волевым.

3. Очень часто в практике встречается менеджер, который обладает весьма сильной волей, но недостаточным интеллектом.

4. Наилучшим вариантом сочетания этих двух качеств менеджера является гармония интеллекта, образования и воли.

Деление специфики управления на формальное и неформальное имеет достаточно условный характер. Даже формальное управление в этой сфере в какой-то мере демократично. Причин для этого множество. Одной из основных является необходимость учета фактора творческой свободы исполнителя, без чего невозможен коммерческий успех проекта. Опыт показывает, что отсутствие свободы в творческом плане приводит к превращению исполнителей в марионеток, лишенных личностного начала, которые вряд ли смогут привлечь внимание аудитории.

В связи с этим в практике управления творческим коллективом обычно применяется неформальный тип управления. При этом исполнитель изначально рассматривается как личность, свободная в своих проявлениях, а не как механический объект управления.

Формальное управление, как правило, предполагает образование коммерческого проекта с автократичным стилем управления. По отношению к участникам проекта группа формальная выступает внешней оболочкой и не зависит от воли, желаний, эмоций. Поэтому для нее характерны:

- четкое предписание должностных обязанностей, функций;
- определенный режим выполнения задач (график работы, гастрольная и концертная деятельность);
- опора на формально действующие, утвержденные организационные положения, использование административных рычагов воздействия – приказ, распоряжение,

требование (здесь в основном действуют условия оговоренные в контракте, в сочетании с материальными стимулами);

- контроль исполнения по установленным критериям оценки работы;
- предпочтение активизации и стимулирования в системе мотивации персонала (такой вид мотивации как воодушевление здесь не может быть применен);
- установление официальных отношений в коммуникациях;
- предпочтение должностного авторитета личному.

Таким образом, для неформального типа управления характерен акцент на личность и инициативность участников.

Признаками неформального управления являются: наличие традиций, авторитета, уважения как факторов сплочения коллектива; относительная закрытость для социума; опора на человеческие неформальные отношения; учет общественного мнения внутри группы; психологическая расположенность, заинтересованность, система индивидуальных или коллективных ценностей, лидерство и т.д.

Отличаются и механизмы управления персоналом в такой группе. При взаимодействии с участниками проекта в основном используется: уступничество; компромисс; уклонение.

Что касается методов управления, то используются преимущественно социально-психологические методы управления, относящиеся к косвенному регулированию. Среди них можно выделить убеждение, внушение, установление межличностных коммуникаций, моральное поощрение, личный пример, создание и поддержание морального климата в коллективе и т.д. Основную роль в этом регулировании играет авторитет, престиж руководителя, харизма, неформальные отношения, общие интересы, цели, привычки, образ жизни.

Конечно, имеют место и организационные рычаги воздействия, которые выражаются не инструктажем как в официальной группе, а в форме рекомендации или совета. Роль экономических стимулов достаточно специфична: если в формальной группе они играют значительную роль в общей системе мотивирования, то здесь особо не акцентируются, а действуют сами собой.

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их «безболезненного» разрешения. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. И первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Менеджеру следует выяснить: это простой спор о ресурсах, недоразумение из-за какой-то проблемы, разные подходы к системе ценностей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости (непереносимости), психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта следует минимизировать количество его участников. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуются для его разрешения.

Если в процессе анализа конфликта руководитель не в состоянии сам разобраться в природе и источнике решаемой проблемы, то он может привлечь компетентных лиц (экспертов). Мнение экспертов часто бывает более убедительным, нежели мнение непосредственного руководителя. Это связано с тем, что каждая из конфликтующих сторон может подозревать, что менеджер-арбитр в определенных условиях и по субъективным причинам может принять сторону ее оппонента. В этом случае конфликт не затухает, а усиливается, так как «обиженной» стороне необходимо уже бороться и против менеджера.

Существует три точки зрения на конфликт:

1) конфликт не нужен и наносит только вред организации. А поскольку конфликт - это всегда плохо, дело менеджера - устранить его любым способом;

2) конфликт - нежелательный, но распространенный побочный продукт организации. В этом случае считается, что менеджер должен устранить конфликт, где бы он ни возникал;

3) конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен. К примеру, это может быть трудовой спор, в результате которого рождается истина. Менеджеры, придерживающиеся этой точки зрения, полагают, что как бы ни росла и управлялась организация, конфликты будут возникать всегда, и это вполне нормальное явление.

В зависимости от точки зрения на конфликт, которой придерживается менеджер, и будет зависеть процедура его преодоления. В связи с этим выделяют две большие группы способов управления конфликтом: педагогические и административные

Особую сложность для менеджера представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. В этом смысле существует несколько возможных стратегий поведения и соответствующих вариантов действий менеджера, направленных на ликвидацию конфликта.

Поведение менеджера в условиях конфликта имеет два независимых измерения:

1) напористость, настойчивость - характеризует поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей;

2) кооперативность - характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц (лица) для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению его потребностей.

Вопросы и задания:

1. Каковы особенности лидерства и управления в современных условиях?
2. Что такое власть?
3. Перечислите источники власти.
4. Перечислите личностные качества менеджера.
5. Что такое конфликт?
6. Охарактеризуйте способы разрешения конфликтов в группе.
7. Каковы последствия конфликтов?
8. Что такое формальное и неформальное управление?

Задания:

1. На примере конкретного предприятия проанализируйте причины и этапы возникновения конфликтов
2. На известных примерах опишите формальное и неформальное управление.

Литература:

1. Перечень основной литературы

1. Дорофеева Л.И., Менеджмент: учебник/ Дорофеева Л.И. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 541 с. — ISBN 978-5-4497 -1331-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

2. Перечень дополнительной литературы

1. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 304 с. : табл., схем., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02404-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452815>

2. Смоловик Г.Н. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Н. Смоловик. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 244 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69563.html>

3. Столярова И.Ю., Менеджмент: учебное пособие/ Столярова И.Ю. - Сочи: РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2020. - 82 с. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**
по дисциплине «Теория управления»
для студентов направления подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
направленность (профиль): «Региональное управление»

**Пятигорск
2025**

Предисловие

Менеджмент как современная система управления организацией, действующей в рамках глобальной экономики, предполагает создание условий, необходимых для их эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности. Особенность современного менеджмента состоит в его направленности на обеспечение рационального ведения хозяйства на уровне фирмы в условиях открытости мировых рынков, ограниченности ресурсов, необходимость достижения высоких конечных результатов с минимальными затратами, оптимальной адаптации организации к внешним и внутренним экономическим условиям. А также в огромном массиве информации, который необходимо рассмотреть и освоить студентам.

Развитие эффективного менеджмента на предприятиях имеет первостепенное значение среди факторов и условий, обеспечивающих экономический рост на уровне города, региона и страны в целом.

Увеличение вклада качественной составляющей экономического роста на основе внедрения в практику работы предприятий инструментов эффективного управления становится актуальной задачей, поскольку применение эффективных управленческих инструментов является в настоящее время важным фактором развития любой организации.

В соответствии с этим основной целью преподавания дисциплины выступает формирование у студентов знаний, навыков и умений в области управления организацией бизнеса.

Формируемые в процессе изучения компетенции:

ОПК-2:

Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов

ПК-1:

Способен осуществлять основные функции управления территорией, деятельностью органов государственного и муниципального управления; определять цели их развития

Результаты освоения дисциплины в разрезе компетенций:

ОПК-2:

Определяет задачи, разрабатывает оптимальные решения, оценивает их последствия с учетом поставленной цели и имеющихся нормативно-правовых, ресурсных, социальных и других ограничений

ПК-1:

Демонстрирует навыки саморазвития, работы в команде, управления персоналом на основе теории управления, мотивации, лидерства, власти.

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции, индикаторы:

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-	ИД-2ОПК-2 Способен применять методики и технологии разработки, реализации и оценки управленческих решений, государственных и му-	Определяет задачи, разрабатывает оптимальные решения, оценивает их последствия с учетом поставленной цели и имеющихся нормативно-правовых, ре-

надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	ниципальных программ ИД-3 _{ОПК-2} Способен разрабатывать меры регулирующего воздействия для социально-экономических процессов	сурсных, социальных и других ограничений.
ПК-1 Способен осуществлять основные функции управления территорией, деятельностью органов государственного и муниципального управления; определять цели их развития	ИД-1 _{ПК-1} Знает содержание основных элементов системы управления территорией;	Применяет современные информационно-аналитические системы и технологии для решения задач в сфере профессиональной деятельности Демонстрирует навыки саморазвития, работы в команде, управления персоналом на основе теории управления, мотивации, лидерства, власти

Общая характеристика самостоятельной работы студента при изучении дисциплины

Целью самостоятельной работы студентов по дисциплине «Теория управления» является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности.

Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Задачами самостоятельной работы по дисциплине «Теория управления» являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на семинарах, на практических и лабораторных занятиях, при написании курсовых работ и выпускной квалификационной работы.

ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ
Технологическая карта самостоятельной работы студента

Очная форма обучения

Коды еализуем ых компе- тенций, ин- дикаторов	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятел ьной работы	Средства и технологии оценки	Объем часов, в том числе (астр.)		
				СРС	Контактна я работа с преподава телем	Всего
3 семестр						
ОПК-2 ИД-2 ОПК-2 ИД-3 ПК-1 ИД-1	Самостоятель ное изучение литературы	конспект	собеседова- ние	40	5	45
ОПК-2 ИД-2 ОПК-2 ИД-3 ПК-1 ИД-1	Подготовка к дискуссии	Доклад	Перечень тем дискуссион ного стола	3	1	4
ОПК-2 ИД-2 ОПК-2 ИД-3 ПК-1 ИД-1	Подготовка к тестирова- нию	Тест	Тестирование	10	4	14
Итого за 3 семестр				53	10	63
Итого				53	10	63
ОПК-2 ИД-2 ОПК-2 ИД-3 ПК-1 ИД-1	Подготовка к экзамену	Вопросы к экзамену	Экзамен	40	5	45

Очно-заочная форма обучения

Коды еалиизуем ых компе- тенций, ин- дикаторов	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятел ьной работы	Средства и технологии оценки	Объем часов, в том числе (астр.)		
				СРС	Контактна я работа с преподава телем	Всего
4 семестр						
ОПК-2 ИД-2 ОПК-2 ИД-3 ПК-1 ИД-1	Самостоятель ное изучение литературы	конспект	собеседова- ние	90	6	96
ОПК-2 ИД-2 ОПК-2 ИД-3 ПК-1 ИД-1	Подготовка к дискуссии	Доклад	Перечень тем дискуссион ного стола	3	1	4
ОПК-2 ИД-2 ОПК-2 ИД-3 ПК-1 ИД-1	Подготовка к тестирова- нию	Тест	Тестирование	10	6	16
Итого за 4 семестр				103	13	116
Итого				103	13	116

ИД - 4 ОПК-1; ИД - 7 ОПК-2; ИД -1 ПК - 8; ИД - 2 ПК - 8	Подготовка к экзамену	Вопросы к экзамену	Экзамен	40	8	48
--	-----------------------	--------------------	---------	----	---	----

Работа с литературой

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ п/п	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
		Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1.	Тема 1. Менеджмент как вид деятельности	1	1,2	1,2,3	1,2,3,4,5
2.	Тема 2. Современные подходы к менеджменту	1	2,3	1,2,3	1,2,3,4,5
3.	Тема 3. Общие характеристики организации	1	1,3	1,2,3	1,2,3,4,5
4.	Тема 4. Цели организации	1	2,3	1,2,3	1,2,3,4,5
5.	Тема 5. Планирование в менеджменте	1	1,2	1,2,3	1,2,3,4,5
6.	Тема 6. Мотивация персонала	1	1,3	1,2,3	1,2,3,4,5
7.	Тема 7. Стили руководства	1	1,2,3	1,2,3	1,2,3,4,5
8.	Тема 8. Принятие управленческих решений	1	1,2,3	1,2,3	1,2,3,4,5
9.	Тема 9. Коммуникации в менеджменте	1	1,3	1,2,3	1,2,3,4,5
10.	Тема 10. Система информационного обеспечения управления	1	1,2	1,2,3	1,2,3,4,5
11.	Тема 11. Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала	1	2,3	1,2,3	1,2,3,4,5

3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

В рамках рейтинговой системы успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

При проведении текущего контроля рейтинговая оценка знаний студента оценивается следующим образом:

Контрольная точка	Неделя семестра	Изученные темы теоретического курса	Вид деятельности студентов	Количество баллов
1	4	1-6	Собеседование по темам 1-6 Тестирование	25
2	8	7-11	Собеседование по темам 7-11 Тестирование	30
Итого 3 семестр				55

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным 55. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него

не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставяемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

Уровень выполнения контрольного задания	Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание)
Отличный	100
Хороший	80
Удовлетворительный	60
Неудовлетворительный	0

Рейтинговая система оценки не предусмотрена для студентов, обучающихся на образовательных программах уровня высшего образования бакалавриата очно-заочной формы обучения.

4. Методические рекомендации по изучению теоретического материала

Работа с книгой

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги.

Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой - это всегда большая экономия времени и сил.

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода).

При изучении любой дисциплины большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа.

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем.

Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они при перечитывании записей лучше запоминались.

Опыт показывает, что многим студентам помогает составление листа опорных сигналов, содержащего важнейшие и наиболее часто употребляемые формулы и понятия. Такой лист помогает запомнить формулы, основные положения лекции, а также может служить постоянным справочником для студента.

Различают два вида чтения; первичное и вторичное. *Первичное* - это внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах. После него не должно остаться ни одного непонятого слова. Содержание не всегда может быть понятно после первичного чтения.

Задача *вторичного* чтения полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым).

Правила самостоятельной работы с литературой

Как уже отмечалось, самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания. Основные советы здесь можно свести к следующим:

1. Составить перечень книг, с которыми Вам следует познакомиться;
2. Сам такой перечень должен быть систематизированным.
3. Обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании письменных работ это позволит очень сэкономить время).
4. Разобраться для себя, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть.
5. При составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и научными руководителями (или даже с более подготовленными и эрудированными сокурсниками), которые помогут Вам лучше сориентироваться, на что стоит обратить большее внимание, а на что вообще не стоит тратить время.

Естественно, все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц).

Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того на сколько осознанна читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Выделяют четыре основные установки в чтении научного текста:

1. информационно-поисковый (задача – найти, выделить искомую информацию)
2. усваивающая (усилия читателя направлены на то, чтобы как можно полнее осознать и запомнить как сами сведения излагаемые автором, так и всю логику его рассуждений)
3. аналитико-критическая (читатель стремится критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему)
4. творческая (создает у читателя готовность в том или ином виде – как отправной пункт для своих рассуждений, как образ для действия по аналогии и т.п. – использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику, дополнить их, подвергнуть новой проверке).

Основные виды систематизированной записи прочитанного:

1. Аннотирование – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;
2. Планирование – краткая логическая организация текста, раскрывающая содержание и структуру изучаемого материала;
3. Тезирование – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала;
4. Цитирование – дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора;
5. Конспектирование – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного.

Конспект – сложный способ изложения содержания книги или статьи в логической последовательности. Конспект аккумулирует в себе предыдущие виды записи, позволяет всесторонне охватить содержание книги, статьи. Поэтому умение составлять план, тезисы, делать выписки и другие записи определяет и технологию составления конспекта.

Методические указания по составлению конспекта

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта;
2. Выделите главное, составьте план;
3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора;
4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.
5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля.

Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

6. Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Дорофеева Л.И., Менеджмент: учебник/ Дорофеева Л.И. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 541 с. — ISBN 978-5-4497 -1331-5. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

Дополнительная литература:

1. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 304 с. : табл., схем., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02404-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452815>
2. Смолвик Г.Н. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Н. Смолвик. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. — 244 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69563.html>
3. Столярова И.Ю., Менеджмент: учебное пособие/ Столярова И.Ю. - Сочи: РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2020. - 82 с. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru>

Интернет-ресурсы:

1. <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. <http://www.economicus.ru/nfpr/pe.php> (Образовательный портал «Economicus.ru»)
3. <http://www.consultant.ru/> (Официальный сайт компании «Консультант- Плюс»).
4. <http://www.garant.ru/> (Сайт информационно-правового портала «Гарант»).
5. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).