

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.12.02 Основы менеджмента

**Направление подготовки 09.03.01 Информатика и вычислительная техника**

**Профиль образовательной программы Автоматизированные системы обработки информации и управления**

**Форма обучения заочная**

# 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## 1.1. Лекция № 1 (2 часа)

**Тема:** «Общие теоретико-методологические основы управления социально-экономическими системами»

### 1.1.1. Вопросы лекции:

1. Введение. Общие теоретические основы управления системами.
2. Теоретико-методологические основы управления социально-экономическими системами (организациями).
3. Организация как объект управления в менеджменте.

### 1.1.2. Краткое содержание вопросов:

1. Введение. Общие теоретические основы управления системами.

Радикальная перестройка системы управления экономикой, переходящей на рыночные отношения, - одна из важнейших проблем в нашей стране. Особое значение эта проблема имеет на уровне предприятия, положение которого в рыночной экономике коренным образом изменяется. Становясь объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятельностью и полностью отвечающим за результаты хозяйственной деятельности, предприятие обязано сформировать систему управления, обеспечивающую ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке.

Вопросы менеджмента отличаются многообразием, сложностью и неоднозначностью их исследования.

Различают следующие виды менеджмента:

1. экономический;
2. политический;
3. социальный;
4. финансовый;
5. философский;
6. психологический;
7. технический;
8. организационный и др.

Каждый из них относительно самостоятелен, в практике ими занимаются разные специалисты. Пока не существует единой теории менеджмента, объединяющей все его аспекты. Концептуально различные теории менеджмента связаны между собой целями и направлениями развития предпринимательства.

В окружающем нас мире принято выделять следующие классы процессов управления:

- процессы управления в неживой природе (в технических системах) - область инженерных наук;
- процессы управления в организмах (в биологических системах) - область медико-биологических наук;
- процессы управления в социальных системах; отличительной чертой этих процессов, не свойственной какому-либо другому классу систем является фактор сознания – область менеджмента.

Существуют разные классификации менеджмента, отражающие взгляды разных школ, и далеко не все они совпадают друг с другом. Более того, каждая из классификаций, на первый взгляд, кажется неполной и поэтому уязвимой для критики. Но это не так. Просто разделить менеджмент на составные части так, чтобы компоненты оказались независимы и не пересекались друг с другом, невозможно.

Академик С.С. Шаталин писал: «Экономику движет энергия инициативы, собственность сама по себе - мертвая вещь» 11 .

Строгое академического определения менеджмента не существует. В отечественной, но прежде всего в зарубежной литературе институт менеджмента рассматривается с самых

различных сторон.

МЕНЕДЖМЕНТ- это самостоятельный вид профессионально осуществляющей деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Менеджмент - это управление в условиях рынка, рыночной экономики, что означает:

- ориентацию рынка на спрос и потребности рынка, запросы конкретных потребителей и ориентацию производства на выпуск тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства с меньшими затратами, получение оптимальных результатов;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или её подразделений;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
- конечный результат деятельности фирмы или её хозяйственно самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена;
- необходимость использования современной информационной базы, компьютерной техники для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

В американском учебнике 4 для студентов по курсу менеджмента дается следующее определение: «Менеджмент – это процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей».

Употребляется и более упрощенное определение: «Менеджмент - это искусство получения работы, сделанной посредством других». Как видно из последнего определения, существует мнение, что менеджмент - это искусство. Вместе с тем многие осознают, что менеджмент - это наука, т.к. наука предполагает систематическое развитие и проверку теорий, основанных на изучении практического поведения.

Таким образом, менеджмент - это искусство и наука одновременно. Поэтому можно встретить и такое определение:

«Менеджмент - это область деятельности, которая сочетает искусство и науку и демонстрирует растущий профессионализм»

В современных условиях широко распространено мнение ученых о том, что процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организационного знания в области управления) к реальностям ситуации и, следовательно, к практике. Менеджмент делится не на независимые части, а на части, каждая из которых содержит все остальные:

- экономику;
- маркетинг, бизнес-план;
- стратегию;
- производство;
- организацию, логистику;
- учет;
- функции, структуры»
- финансы;
- коммуникации, документооборот;
- ресурсы человеческой энергии, труда.

МЕНЕДЖЕР - это 1) самостоятельная профессия; 2) принадлежность конкретного лица к профессиональной управленческой деятельности. Способствовать тому, чтобы результаты

достигались другими людьми, касается только профессии менеджера. Следует иметь в виду, что есть профессии, которые может освоить любой человек; а есть профессии, для которых, помимо профессиональных знаний, необходимо наличие особых, данных человеку природой, психофизических характеристик (личностных качеств).

Управление обладает свойством системности. В переводе с греческого слово «система» означает «соединение, целое, составленное из частей». Социальные системы являются упорядоченными, целостными; функционально и технологически неоднородными; иерархичными по структуре; динамичными с точки зрения состава и количества элементов. Обычно они постоянно развиваются, эволюционируя в направлении усложнения. Это развитие протекает под влиянием противоречивого взаимодействия внешних и внутренних факторов. Важная особенность социальной системы состоит в том, что небольшие изменения в одном из ее элементов могут вызвать «цепную реакцию», привести к серьезным последствиям для нее в целом. Это свойство широко используется в управлении. Для того чтобы социальная система была устойчивой, правильно сориентированной, а следовательно, жизнеспособной, она должна обладать управляющим элементом (системой управления). Последний осуществляет ориентировку, интеграцию и контроль функционирования отдельных ее частей, поступления ресурсов, результатов и т. п., их коррекцию на основе обратной связи.

Система управления организацией представляет собой весьма сложное образование, включающее следующие взаимосвязанные элементы:

- органы (субъекты) управления (должности, подразделения);
- коммуникационные каналы;
- набор методов, технологий, норм, правил, процедур, предписаний, полномочий, определяющих поведение работников и порядок выполнения тех или иных действий.

Система управления находится в постоянном развитии. Это развитие может быть экстенсивным и интенсивным. Система управления характеризуется:

- 1) составом, соподчиненностью, информационной нагрузкой элементов, способом их взаимодействия;
- 2) уровнем централизации или децентрализации полномочий;
- 3) степенью специализации и регламентации функций;
- 4) стабильностью или изменчивостью поведения;
- 5) открытостью или закрытостью;
- 6) техническим оснащением.

Определенное соотношение субъектов управления, связанных между собой коммуникационными каналами, образует структуру этой системы, отражающую статику менеджмента, а совокупность методов, технологий и проч. — его механизм. Структурно система управления состоит из управляющей и управляемой подсистем, границы между которыми весьма условны. Они взаимодействуют с помощью механизма управления, который соответствующей частью принадлежит каждой из них.

Под управляющей подсистемой можно понимать ту часть системы управления, которая вырабатывает, принимает и транслирует управленческие решения, обеспечивает их выполнение. Она имеет иерархическую структуру во главе с направителем (центральным звеном). Им может быть индивид или коллектив (например, совет директоров).

Понятию «управляющая подсистема» близко понятие «субъект управления», однако они не тождественны. В состав субъекта входят только те элементы подсистемы, которые связаны с выработкой решений.

К управляемой подсистеме относятся элементы, которые воспринимают управляющее воздействие и преобразуют в соответствии с ним поведение того объекта, на который оно направлено.

Объект управления представляет собой все те элементы организации, которые, воспринимая управленческое воздействие, подчиняют ему свое функционирование и

развитие. В качестве объекта можно рассматривать рядовых исполнителей, процесс, отношения и т. д.

Нужно иметь в виду, что объект управления отличается от субъекта не сам по себе как таковой (субстанциально), а выполняемыми функциями. Поэтому, например, одно и то же лицо в разных ситуациях может быть и тем и другим.

Для того чтобы взаимодействие между субъектом и объектом управления было эффективным, необходимо выполнение ряда условий.

Во-первых, они должны соответствовать друг другу, быть совместимыми.

Во-вторых, в рамках единства субъект и объект управления должны обладать относительной самостоятельностью.

В-третьих, субъект и объект управления должны осуществлять между собой двустороннее взаимодействие, определенным образом реагируя на информацию, полученную от другой стороны.

В-четвертых, как субъект, так и объект управления должны быть заинтересованы в четком взаимодействии.

Перечисленные условия должны обеспечить управляемость объекта, т. е. его адекватную реакцию на управляющее воздействие.

Управляемость зависит от таких обстоятельств, как знания и опыт персонала, соответствие стиля управления условиям внутренней и внешней ситуации, достаточность полномочий руководителя, социально-психологический климат.

В рамках системы управления между объектом и субъектом существуют самые разнообразные связи: непосредственные и опосредованные; главные и второстепенные; внутренние и поверхностные; постоянные и временные; закономерные и случайные. Система управления должна быть эффективной.

Эффективность функционирования системы управления можно повысить с помощью более надежных обратных связей; своевременности и полноты информации; учета социально-психологических особенностей участников; обеспечения оптимального размера подразделений.

## 2. Теоретико-методологические основы управления социально-экономическими системами (организациями).

**Система** - совокупность взаимосвязанных, взаимодействующих элементов, представляющих единое целое и образующих новое свойство.

**Признаки системы:** множество элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связи между ними, целостность и единство элементов, структура и иерархичность, относительная самостоятельность, четко выраженное управление.

### Свойства систем:

- 1) система имеет потребность в управлении;
- 2) система стремится сохранить свою структуру;
- 3) в системе формируется сложная зависимость от свойств входящих в нее элементов и подсистем.

**Организация** - в широком смысле - социально-экономическая система, созданная для достижения коммерческих или некоммерческих целей.

**Организация** - в узком смысле - объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

**Управление** - это целенаправленное воздействие на коллектизы людей с целью организации и координации их деятельности для достижения поставленных целей.

**Управление** - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации.

**Процесс управления** - это определенная последовательность действий, направленных на постановку целей, разработку средств и методов их реализации и организацию совместного труда людей.

**Система управления** - это система целенаправленного воздействия на объект управления с целью его перевода в состояние, соответствующее поставленным целям, или поддержания в данном состоянии.

Система управления или система целенаправленного воздействия называется **управляющей системой**, а та система, на которую направлено это воздействие — **управляемой**.

Принципиальная схема управления организацией.



Информация, поступающая из управляющей системы, называется командной и поступает в управляемую систему в виде указаний, инструкций, распорядительных и нормативных актов и др. Информация обратной связи дает представление о ходе выполнения работ управляемой системой и поступает в управляющую систему в виде форм статистической отчетности, оперативной информации, различных справок, пояснительных записок и докладных.

Отношения по управлению - это комплекс взаимосвязей и взаимодействий людей, возникающих в процессе подготовки и реализации управленческого воздействия.

Особенности функционирования социально-экономической системы:

- 1) связь между управляющей и управляемой системами осуществляется с помощью информации;
- 2) каждая социально-экономическая система самоуправляется, но в то же время она открыта и в процессе управления испытывает внешнее воздействие;
- 3) деятельность и развитие системы подчинены ее ведущей цели.

### 3. Организация как объект управления в менеджменте

Понятие «организация» следует рассматривать с двух сторон: статической и динамической. В первом случае термином «организация» можно описать состояние внутренней упорядоченности, согласованности и взаимодействия частей целого. В этой трактовке понятие «организация» тождественно понятию «система».

И как система организация обладает определенными признаками как-то:

- состоит из множества элементов, взаимодействующих друг с другом, т.е. имеет свойство целостности;
- имеет четкую организационную форму, т.е. между ее элементами существуют упорядоченные связи;
- объединяет входящие в нее элементы единой целью;
- обладает свойством эмерджентности, т.е. качественно новым свойством целого, которого нет ни у одного ее элемента, взятого в отдельности.

Для осуществления структуризации необходимо установить те признаки, в соответствии с которыми организация как система подразделяется на составляющие ее объекты. Такими признаками являются:

однородность функций, выполняемых отдельными объектами;  
однородность целей деятельности объектов. В отдельные структурные элементы организации выделяются объекты, занятые производством отдельных видов продукции,

работ и услуг, обслуживающие ту или иную сферу деятельности, имеющие одинаковые производственные процессы и т.д.;

Территориальная общность объектов. При осуществлении структуризации необходимо правильно определить число уровней, выделяемых в качестве элементов структуры. Чем сложнее производство, тем больше уровней можно выделить.

Однако понятие «организация» несколько шире понятия «система», так как представляет собой не только состояние порядка, но и процессы по упорядочению, которые могут быть как естественными (воплощающими организующее начало природы), так и целенаправленно формируемыми людьми. Чаще всего термин «организовать» употребляется тогда, когда речь идет о целенаправленном взаимодействии людей друг с другом (налаживание устойчивых связей, координация деятельности и т.д.) либо о целесообразном построении действий людей с работой машин и механизмов. Например, действия по созданию предприятия означают группировку живого (работников) и овеществленного (машин, зданий, сооружений, сырья и материалов) труда для определенной цели — функционирования будущего предприятия. То есть под «организацией» в данном случае следует понимать совокупность естественных процессов и действий людей, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

Таким образом, под «организацией» понимают сложную систему (с определенными структурой и типом связей), функционирующую в границах определенных правил и процедур для реализации цели ее существования).

Под управлением организацией понимают непрерывный процесс влияния на производительность труда работника, группы или организации в целом для достижения поставленной цели.

Система управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации. В любой организации выделяют управляющую часть и управляемую часть.

В систему управления входят следующие подсистемы элементов -методология, процесс, структура и техника управления. К методологии относят цели, задачи, законы, принципы, методы, функции и технологию и практику управления. К структуре относятся функциональная структура, схема организационных отношений, организационные структуры и профессионализм персонала. Процесс управления включает систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений и информационное обеспечение. И наконец, к технике управления относятся компьютерная техника и оргтехника, офисная мебель, сети связи и система документооборота. Методология и процесс управления в свою очередь формируют управленческую деятельность, а структура и техника управления составляют механизм управления.

Основной задачей системы управления считают формирование профессиональной управленческой деятельности; которую рассматривают как процесс (совокупность действий, ведущих к образованию взаимосвязей между частями целого) или как явление (объединение элементов для осуществления миссии организации).

В заключение можно отметить, что очень часто система управления рассматривается как сочетание науки и искусства управления, где наука - это прагматизм, а искусство - творчество.

Организация – объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

Организация это: внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных частей целого, обусловленная его строением. Основными составляющими любой организации являются *люди*, входящие в данную организацию, *задачи*, для решения которых, данная организация существует и *управление*,

которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения стоящих перед ней задач.

Любая организация может быть представлена как открытая система, встроенная во внешний мир.

Организация – это открытая система взаимодействующих и управляемых частей (подразделений, людей и т.д.), работающая с определённой целью, смыслом, миссией и имеющая в своём распоряжении ресурсы:

- 1) финансовые ресурсы;
- 2) материальные ресурсы (оборудование и т.п.);
- 3) людские ресурсы;
- 4) информационные ресурсы;
- 5) временные ресурсы.

На входе организация получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдаёт ею созданный продукт.

Поэтому жизнедеятельность каждой организации состоит из трех основополагающих процессов: получение сырья или ресурсов из внешнего окружения, изготовление продукта и передача продукта во внешнюю среду. Если хотя бы один из процессов прекращается, организация далее уже не может существовать.

Организация как субъект управления характеризуется:

- структурой – отдельные подразделения и связи между ними;
- внутриорганизационными процессами – координация, принятие решений, коммуникации;
- процедуры и нормы принятия решений;
- технология – технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта;
- кадры – как основа организации;

организационная культура – устойчивые нормы, представления, принципы и верования относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия, каков смысл функционирования организации.

Управление – это процесс распределения и движения пяти видов ресурсов в организации с заранее заданной целью по заранее разработанному стратегическому плану с непрерывным контролем результатов работ.

Все элементы организации можно разделить на управляющие и управляемые. Соответственно комплекс выполняющ. фун-ии управления составляют собой управляющую систему, а комплекс элементов выполняющ .фун-ии исполнения составляют собой управляемую систему. Управляющая и управляемая система находится в тесной взаимосвязи и являются подсистемой более общего порядка т.е. организации в целом. Управляющая система выступает в качестве субъекта управления, осуществляющая управленческое воздействие на управляющую систему, выступающую в качестве объекта. Управляющая система получает от управляемой системы информацию обо всех процессах реализации. Управляющая и управляемая система составляют собой комплекс который присутствует все 3 группы взаимосвязанных элементов. Они взаимно влияют, поэтому в равных ситуациях одна из них служит объектом организации дея-ти. Развитие управляющей и управляемой систем однообразны.

## **1.2. Лекция № 2 (2 часа)**

**Тема:** «Системный подход к построению и анализу структуры управления организаций»

### **1.2.1. Вопросы лекции:**

1. Понятие системного подхода.
2. Основные принципы системного подхода.

### **1.2.2. Краткое содержание вопросов:**

## 1. Понятие системного подхода

**Системный подход** — это направление исследования объекта с разных сторон, комплексно, в отличие от ранее применявшимся (физических, структурных и т.д.). При системном подходе в рамках моделирования систем необходимо прежде всего четко определить цель моделирования. Необходимо помнить, что невозможно полностью смоделировать реально функционирующую систему (систему-оригинал), а необходимо создать модель (систему-модель) под поставленную проблему при решении конкретной задачи. В конечном итоге моделирование должно адекватно отражать реальные процессы поведения исследуемых систем. Одной из целей моделирования является ее познавательная направленность. Выполнению этой цели способствует правильный отбор в создаваемую модель элементов системы, структуры и связей между ними, критерия оценки адекватности модели. При таком подходе упрощается классификация реальных систем и их моделей.

Таким образом, в целом системный подход предполагает следующие этапы решения проблемы:

1. Изучение предметной области (качественный анализ).
2. Выявление и формулирование проблемы.
3. Математическая (количественная) постановка проблемы.
4. Натурное и/или математическое моделирование исследуемых объектов и процессов.
5. Статистическая обработка результатов моделирования.
6. Поиск и оценка альтернативных решений.
7. Формулирование выводов и предложений по решению проблемы.

## 2. Основные принципы системного подхода

Как комплексная методология процесса познания и анализа систем системный подход характеризуется следующими основными признаками:

- исследуемый объект оценивается как единое целое независимо от рассматриваемой точки зрения;
- решение частных проблем подчиняется решению проблем, общих для всей системы;
- познание объекта не ограничивается только механизмом функционирования, а расширяется до выявления внутренних закономерностей развития объекта;
- элементы системы, имеющие второстепенное значение в одних условиях, могут оказаться существенными при изменении обстоятельств.

Главные **принципы** системного подхода:

- **единство** — система рассматривается как единое целое и как совокупность частей;
- **целостность** — элементы могут быть разной направленности, но они одновременно совместимы;
- **динамичность** — способность системы к изменению состояния под воздействием направленных или случайных факторов;
- **взаимозависимость системы и среды**, т.е. система проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой;
- **иерархичность** — т.е. ранжирование частей, каждый элемент системы рассматривается как подсистема, а сама система — как элемент более сложной системы;
- **организованность** — приведение в порядок составных частей и объединяющих их связей;
- **множественность состояний** и описания системы — построение различных моделей, каждая из которых описывает определенное состояние системы;
- **декомпозиция** — возможность расчленения объекта на составные части, каждая из которых имеет цели, вытекающие из общей цели системы.

Ряд взаимосвязанных ракурсов рассмотрения системного подхода определяет его сущность:

- элементный, показывающий, из каких элементов состоит система при ее построении и исследовании;
- структурный, раскрывающий внутреннюю организацию системы, характер связей и способы взаимодействия компонентов;
- функциональный, отвечающий на вопрос, какие функции выполняет сама система и образующие ее компоненты;
- коммуникационный, раскрывающий взаимосвязь данной системы с другими как по горизонтали (сотрудничество), так и по вертикали (соподчиненность);
- интегративный, показывающий механизмы, факторы сохранения, совершенствования и развития системы;
- исторический, отвечающий на вопрос, как, каким образом возникла система, какие этапы проходила в своем развитии и каковы тенденции (перспективы) ее развития.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **2.1. Практическое (семинарское) занятие №1 (2 часа).**

**Тема:** «Общие теоретико-методологические основы управления социально-экономическими системами».

#### **2.1.1. Вопросы к занятию:**

1. Субъекты и объекты управления в социально-экономической системе общества.
2. Определение и сущность менеджмента как науки управления.
3. Ключевые составляющие менеджмента организации
4. Условия и факторы, способствующие формированию и развитию менеджмента.
5. Особенности становления и развития науки управления в России.
6. Основные направления и тенденции развития современного менеджмента.

#### **2.1.2. Краткое описание проводимого занятия:**

- 2.1.2.1. Ответы на вопросы семинарского (практического) занятия.

*Задания для проведения текущего контроля успеваемости*

Тестирование:

1. Английское слово “менеджмент” происходит от латинского слова “manus”, которое на русском языке означает:

- а) купец;
- б) деньги;
- в) воин;
- г) рука.

2. Какое из предложенных утверждений отражает существо научных основ менеджмента?

- а) организация труда с учетом опыта предыдущих поколений;
- б) теоретические исследования особенностей управления человеческой деятельностью;
- в) методы и средства организации эффективного труда;
- г) прогнозирование результата деятельности коллектива.

3. Какое определение системы управления вы считаете наиболее корректным?

- а) единство субъекта и объекта управления;
- б) комплекс характеристик, отражающих состояние управления;
- в) совокупность отношений управления в социально-экономической системе;
- г) совокупность элементов взаимодействия и связей между ними, составляющая целостное образование, организующее деятельность коллектива.

4. Что является объектом управления, в соответствии с которым строится система управления?

- а) только национальное хозяйство и предприятия, которые являются основным звеном системы национального хозяйства;
- б) все то в социально-экономической системе, что нуждается в согласовании совместных действий ее элементов;
- в) экономическое обособленное звено в национальное хозяйстве: предприятие, кооператив, СП, малое предприятие и проч.;
- г) производственная структура или структура какой-либо организации, осуществляющая управляемую деятельность.

5. Что главное в научном подходе к управлению?

- а) широкое обобщение накопленного положительного опыта управления;
- б) знания и их использование в практической работе по управлению;
- в) перспективность и целеустремленность управления;
- г) организаторские способности руководителя.

6. Что такое управление?

- а) координация работы трудового коллектива;
- б) передача командной информации из управляющей системы в управляемую;
- в) движение информации и ее трансформация от исходной в командную;
- г) взаимодействие управляющей и управляемой систем на основе обратной связи.

7. Какие признаки наиболее точно отражают сущность и особенность социально-экономической системы?

- а) человек и отношения между людьми;
- б) информация как средство коммуникации людей;
- в) управляющая и управляемая система; прямые и обратные связи между ними;
- г) производственные отношения, определяющие характер социально-экономической системы.

#### Контрольные вопросы

1. Каковы основные факторы развития общества, способствующие формированию теоретических школ менеджмента?

2. В чем заключается сущность первой классической научной школы управления?

3. Какие основные принципы положены в основу формирования административной школы управления?

4. В каких основных работах Ф. Тейлора изложены его взгляды на формы и методы повышения эффективности труда?

5. Что означает термин “функция управления”; каковы основные функции менеджмента, обозначенные А. Файолем?

6. Какие основные положения административной школы позволили Г. Форду добиться повышения производительности труда в автомобильной промышленности?

7. В чем заключаются направленность и содержание экспериментальных хоторнских исследований Э. Мэйо?

8. В чем сущность теоретических школ менеджмента, отражающих социальную направленность?

9. Какова основная особенность формирования и развития менеджмента в России?

10. Какими основными направлениями характеризуется современное развитие теории и практики менеджмента?

#### Тесты

1. Кто из перечисленных ниже ученых считается основоположником концепции научного управления?

- а) Абрахам Маслоу;
- б) Анри Файоль;
- в) Фредерик Тейлор;
- г) Дуглас МакГрегор.

2. Идеи теории мотивации А. Маслоу больше всего связаны с...

- а) производительностью сотрудника;
- б) желанием сотрудника сократить объем работы;
- в) общими потребностями сотрудника;
- г) надеждами сотрудника на материальное вознаграждение.

3. Вклад научного управления в развитие теории и практики менеджмента заключается...

а) в обосновании необходимости изучения поведения человека в деятельности организаций;

б) в разработке подходов к решению комплексных проблем управления с использованием экономико-математических методов;

в) в создании системы научной организации труда, основанной на анализе процессов труда и их организаций;

г) в разработке универсальных принципов управления организацией.

4. Кто из перечисленных ученых сформулировал основные положения школы человеческих отношений?
- а) Анри Файоль;
  - б) Элтон Мэйо;
  - в) Абрахам Маслоу;
  - г) Дуглас МакГрегор.

5. Какими требованиями положений поведенческой теории менеджмента должен руководствоваться менеджер в деловых взаимоотношениях с объектами управления?

- а) активизировать принудительное воздействие с целью получения нужного результата труда;
- б) формировать взаимоотношения по соответствующим рекомендациям теории управления "Y";
- в) усилить внимание к изучению особенностей поведения и действий объекта управления с целью последующего определения своих действий;
- г) сосредоточиться на воспитательном воздействии на объект управления в нужном направлении, обусловленном характером деятельности.

## **2.2. Практическое (семинарское) занятие № 2,3 (4 часа).**

**Тема:** «Системный подход к построению и анализу структуры управления организации».

### **2.2.1. Вопросы к занятию:**

1. Основные принципы менеджмента как процесса управления.
2. Методы управления в системе менеджмента, их сущность и особенности.
3. Методологические принципы формирования структур управления.
4. Факторы, определяющие структуры и формы управления.
5. Человек как субъект и объект управления в социально-экономической системе.
6. Личность, ее структура и индивидуальные особенности.
7. Сущность управленческих решений и их разновидности.
8. Основные требования к принимаемым решениям.
9. Методы принятия управленческих решений.

### **2.2.2. Краткое описание проводимого занятия:**

2.2.2.1. Ответы на вопросы семинарского (практического) занятия.

2.2.2.2. Проведение текущего контроля успеваемости

*Задания для проведения текущего контроля успеваемости*

Контрольные вопросы

1. Что мы понимаем под принципами менеджмента?
2. Какова сущность принципа сочетания централизации и децентрализации в управлении?
3. В чем состоит содержательное отличие единоличного от коллегиального управления?
4. Какие основные методы управления используются в практике менеджмента?
5. Чем характеризуется экономический метод управления?
6. Каковы основные недостатки административно-командного метода управления?
7. В чем заключаются достоинства социально-психологического метода управления?
8. Какой из методов управления, на ваш взгляд, наиболее эффективно воздействует на исполнителя в плане стимулирования деятельности?

9. Чем определяется выбор метода эффективного воздействия на объект управления в процессе его деятельности?

10. Что нужно знать менеджеру для выбора предпочтительного метода управления в процессе организации деятельности трудового коллектива?

#### Тесты

1. Горизонтальные связи в структуре управления организацией являются одноуровневыми и носят характер...

- а) согласования;
- б) взаимного подчинения;
- в) доверия;
- г) кооперации.

2. Какие из перечисленных методов управления человеческой деятельностью являются, на ваш взгляд, наиболее продуктивными?

- а) организационно-административные;
- б) экономические в сочетании с организационно-административными;
- в) социально-психологические в сочетании с экономическими;
- г) экономические.

3. Методы управления представляют собой способы...

а) использования ресурсов организации;  
б) создания организаций и управления ими;  
в) воздействия субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей;  
г) использования знаний в области управления.

4. Что такое принцип управления?

а) руководящая идея деятельности;  
б) правила управления организацией;  
в) положения, определяющие формы и виды управления;  
г) психологическая установка, в соответствии с которой осуществляется управление.

5. Что такое механизм управления?

а) совокупность методов управления в их комплексе и взаимосвязях;  
б) комплекс основных положений, определяющий функционирование систем управления;  
в) показатели контроля, оценки и стимулирования работы;  
г) совокупность рычагов воздействия управляющей системы на управляемую.

6. Какое из перечисленных действий вы отнесли бы к социально-психологическому методу управления?

а) руководитель объявил выговор работнику за невыполнение своего распоряжения;  
б) изменен порядок работы и премирования за высокое качество ее выполнения;  
в) принято решение о строительстве заводского профилактория;  
г) введена автоматизированная система контроля использования рабочего времени.

7. В чем специфика административных методов управления?

а) они являются специфической группой методов, использующихся на уровне с другими методами управления;  
б) это методы централизованного управления, от их использования зависит эффективность хозяйственной деятельности предприятия;  
в) это методы административной деятельности, опирающиеся на принуждение в противовес стимулированию;  
г) организационные методы управления не предполагают выбора исполнителем норм и способов деятельности.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под звенями и уровнями управления?
2. Какие формы разделения труда реализуются в процессе организации управления?
3. Что понимается под структурой аппарата управления?
4. Какими факторами определяется организационная структура управления?
5. Что представляет собой линейная организационная структура управлением предприятия и каковы ее преимущества и недостатки?
6. В чем отличие функциональной организационной структуры управления от линейной? Каковы ее преимущества и недостатки?
7. Что является наиболее характерным признаком матричной организационной структуры управления предприятием?
8. В каких случаях используется дивизиональная организационная структура управления?
9. Какие задачи решаются в процессе проектирования организационных структур управления?

#### Тесты

1. В чем, по вашему мнению, заключается достоинство централизованных структур управления?
  - а) большее стимулирование инициативных исполнителей;
  - б) усиление контроля за деятельностью исполнителей;
  - в) возможность совершенствования управления крупными организациями;
  - г) экономия средств, расходуемых на управление.
2. Какой тип структуры системы управления позволяет наилучшим образом сочетать качество управленческого решения и ответственность за его принятие?
  - а) линейная структура;
  - б) функциональная структура;
  - в) проектно-матричная структура;
  - г) объективно-матричная структура.
3. Чем характеризуется организационная структура управления?
  - а) распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации;
  - б) формой горизонтальных и вертикальных связей между управленческими структурами;
  - в) формой разделения функций по принятию и реализации управленческих решений.

4. Каковы, на ваш взгляд, основные преимущества линейной организационной структуры управления?
  - а) высокие требования к руководителю определенного подразделения;
  - б) концентрация всей власти в верхнем звене управления;
  - в) единство и четкость распорядительства, обязанностей и ответственности;
  - г) отсутствие второстепенных звеньев по управлению деятельностью исполнителей

#### Контрольные вопросы

1. Какие факторы, связанные с природой человека, должны учитываться в науке и практике управления?
2. В чем суть основных положений, особенностей формирования личности как субъекта и объекта управления?
3. Какие психические явления составляют генетическую основу формирования личности?
4. Что мы понимаем под термином “личность”? Являются ли определения “личность” и “индивид” синонимами?

#### Тесты

1. Способности личности — это...

- а) психологическая предрасположенность к определенному поведению;
- б) степень овладения предметом деятельности и умение добиваться результата;
- в) совокупность свойств личности в индивидуальном их проявлении, от которых зависит приобретение знаний, умений и навыков;
- г) потенциальная возможность освоения определенных знаний и умений в процессе обучения и трудовой деятельности.

2. Какой из перечисленных ниже признаков поведения и действий в наибольшей степени отличает конкретную личность как объект управления от окружающих людей?

- а) высокий уровень профессиональной компетенции;
- б) проявление воспитанности и культуры поведения;
- в) психологические особенности отношения к окружающей действительности;
- г) проявление инициативы и творчества в трудовой деятельности.

Контрольные вопросы

1. Что вы понимаете под управленческим решением по определению?
2. Чем отличаются решения, принимаемые в условиях неопределенности и риска?
3. Каковы классификация и сущность методов принятия управленческих решений?
4. В чем заключается индивидуальность стилей принятия решений руководителем?
5. Какие стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений вы знаете?
6. В чем состоит проблема эффективности реализации управленческого решения?
7. Чем вызвана необходимость контроля полноты реализации управленческого решения?
8. Каковы основные требования, предъявляемые к управленческим решениям?
9. В чем состоит проблема ответственности за решения, принятые методом голосования?
10. Каковы основные особенности консенсусного метода принятия решений?

Тесты

1. В теории менеджмента решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является...
  - а) рациональным;
  - б) аналитическим;
  - в) интуитивным;
  - г) основанным на суждении.
2. Заключительным этапом подготовки управленческого решения является...
  - а) постановка задачи;
  - б) уяснение проблемы;
  - в) разработка вариантов решения;
  - г) выбор оптимального варианта решения.
3. Обязательным следствием этапа проверки выполнения управленческого решения должен быть процесс, связанный с...
  - а) организацией выполнения решения;
  - б) проведением корректировки деятельности организации;
  - в) планированием реализации решения на будущий период;
  - г) планированием будущего управленческого решения.
4. Что такое качество управленческого решения?
  - а) это полнота факторов функционирования и развития производства, которое отражает управленческое решение;
  - б) это соответствие решения потребностям производства;
  - в) это совокупность свойств управленческого решения, отражающих его необходимость, своевременность, целенаправленность и т. д.;
  - г) это тождественность решения целям управления.

## **2.3. Практическое (семинарское) занятие № 4 (2 часа).**

**Тема:** «Природа и состав функций менеджмента».

### **2.3.1. Вопросы к занятию:**

1. Формы и особенности совместной трудовой деятельности.
2. Эффективные технологии межличностного делового общения.
3. Условия успешного делового сотрудничества старшего по должности с младшим.
4. Деловые индивидуальные беседы и совещания.
5. Факторы, определяющие успех делового публичного выступления.
6. Сущность и особенности проявления конфликтов в трудовых коллективах.
7. Социальные условия, способствующие возникновению конфликтных ситуаций.

### **2.3.2. Краткое описание проводимого занятия:**

2.3.2.1. Ответы на вопросы семинарского (практического) занятия.

*Задания для проведения текущего контроля успеваемости*

Контрольные вопросы

1. Каковы форма и особенности совместной трудовой деятельности, проявляющиеся в предпринимательских структурах?
2. Чем различаются по своему существу взаимодействие, соучастие и сотрудничество как формы совместной деятельности?
3. Какие способы влияния на собеседника являются наиболее действенными в стремлении склонить его к своей точке зрения?
4. Какие формы проведения индивидуальной беседы с подчиненными вы считаете наиболее предпочтительными?
5. Как часто руководителю следует обращать внимание на необходимость соблюдения трудовой дисциплины?
6. В чем заключается подготовка руководителя к предстоящему служебному совещанию?
7. При подготовке к публичному выступлению вы напишете построчно весь текст или тезисно изложите на листках основные мысли?
  1. Какой вариант действий руководителя вы выберете в соответствии с психологическими принципами делового общения в качестве реакции на грубые и неправильные действия исполнителя:
    - а) временное отстранение от работы с последующим воспитательным и административным воздействием;
    - б) индивидуальную беседу о необходимости исключения подобных действий из практики поведения;
    - в) ходатайство об объявлении в приказе по организации взыскания с предупреждением о возможном увольнении;
    - г) ходатайство о понижении заработной платы.
  2. К чему, по вашему мнению, приводят споры?
    - а) в спорах находится истина;
    - б) в спорах рождаются, как правило, недруги и даже враги;
    - в) в спорах проясняются точки зрения собеседников.

Контрольные вопросы

1. Что означает термин “конфликт” в применении к трудовому коллективу?

2. Возможна ли длительная трудовая (творческая) деятельность коллектива без конфликтов?
3. Какие факторы определяют причины и возможность возникновения конфликта?
4. Какие конфликты и конфликтные ситуации являются конструктивными?
5. Каковы основные рекомендации руководителю по разрешению конфликта?
6. Как предупредить возникновение межгруппового конфликта в трудовой деятельности коллектива?

## **2.4. Практическое (семинарское) занятие № 5 (2 часа).**

**Тема:** «Формальные и неформальные структуры организации, власть, стили и эффективность управления».

### **2.4.1. Вопросы к занятию:**

1. Структурные особенности и динамика развития конфликтных ситуаций в коллективе.
2. Социальные технологии предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций.
3. Информационные технологии в практике менеджмента.
4. Коммуникационные каналы и сети в управлении

### **2.4.2. Краткое описание проводимого занятия:**

2.4.2.1. Ответы на вопросы семинарского (практического) занятия.

*Задания для проведения текущего контроля успеваемости*

1. Отличительным признаком конфликта является...
  - а) деятельность людей, преследующих различные цели;
  - б) социально-психологическая напряженность, порождающая изменение в деятельности организаций;
  - в) реальная борьба между действующими лицами и группами;
  - г) невозможность реализации целей какой-либо из взаимодействующих сторон.

2. Конфликтогены — это...

- а) участники конфликта как представители противоборствующих сторон;
- б) обстоятельства, вызывающие непримиримые противоречия сторон;
- в) слова, действия или бездействие, способствующие возникновению и развитию конфликта;
- г) мотивы и ценности, послужившие причиной непримиримых разногласий.

Контрольные вопросы

1. Какие типы информации используются в системе менеджмента?
2. Что включает в себя стратегическая и оперативная информация?
3. В чем состоят требования, предъявляемые к качеству информации?
4. Из каких элементов состоит информационная инфраструктура менеджмента организаций?
5. Какие задачи ставятся в процессе управления перед информационно-аналитической системой как элементом информационной инфраструктуры?
6. Что означает термин “коммуникация” и каково его происхождение?
7. Какие коммуникационные аспекты отражает теория и практика менеджмента организаций?
8. Что представляет собой коммуникационная сеть организации?
9. Чем отличается неверbalная коммуникация от общепринятой в системе межличностных отношений?
  1. По нисходящим коммуникационным связям осуществляется движение информации...
    - а) от подчиненных к руководителям;

- б) от руководителей к подчиненным;
- в) от служб снабжения к производственным подразделениям;
- г) от поставщиков к потребителям.

2. Какую роль информация играет в структуре управления социально-экономической системой?

- а) отражает меру определенности состояния социально экономической системы;
- б) характеризует степень разнообразия управляемой и управляющей систем в социальной экономике;
- в) представляет собой совокупность сведений об управляемой системе, необходимых для управления.