

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

**Методические рекомендации для  
самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

**Б1.Б.13 Менеджмент**

**Направление подготовки (специальность) Экономика**

**Профиль образовательной программы Бухгалтерский учет, анализ и аудит**

**Форма обучения заочная**

# 1. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

## 1.1. Организационно-методические данные дисциплины

№ п.п.	Наименование темы	Общий объем часов по видам самостоятельной работы				
		подготовк а курсового проекта (работы)	подгото вка реферат а/эссе	индивиду альные домашние задания (ИДЗ)	самосто ятельное изучени е вопросо в (СИБ)	подгото вка к занятия м (ПкЗ)
1	2	3	4	5	6	7
1	<b>Тема 1</b> Теоретические основы управления				1	
2	<b>Тема 2</b> Развитие управления в прошлом и настоящем				1	1
3	<b>Тема 3</b> Практика и искусство управления за рубежом				1	1
4	<b>Тема 4</b> Проблемы управления в России				1	1
5	<b>Тема 5</b> Организация как объект современного менеджмента				1	
6	<b>Тема 6</b> Механизмы управления				1	1
7	<b>Тема 7</b> Система информационного обеспечения и коммуникации в менеджменте				1	
8	<b>Тема 8</b> Принятие управленческого решения				1	1
9	<b>Тема 9</b> Мотивация персонала				1	
10	<b>Тема 10</b> Коллектив и его особенности.				1	1
11	<b>Тема 11</b> Власть и лидерство в менеджменте. Стили управления				1	1
12	<b>Тема 12</b> Управление конфликтами.				1	1
13	<b>Тема 13</b> Производство как система				22	
14	<b>Тема 14</b> Оперативное управление производством				20	3
15	<b>Тема 15</b> Эффективность менеджмента организации				20	3
	<b>Итого:</b>				<b>74</b>	<b>14</b>

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ ИЗУЧЕНИЮ ВОПРОСОВ**

### **2.1 Характерные аспекты и стадии менеджмента.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Характерные для менеджмента черты включают экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты.

Содержание экономического аспекта составляет управление процессом производства, в ходе которого достигается координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей.

Социально-психологические аспекты характеризуют деятельность особой группы лиц по организации и руководству усилиями всего персонала фирмы для достижения поставленных целей. Сюда относится система власти, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными, а также социальная функция, в которой отражаются культура общества, его традиции, ценности и обычаи.

Правовой аспект менеджмента отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство. Важнейшее значение имеют положения торгового права по вопросам создания фирм, заключения контрактов, промышленной собственности, а также государственное регулирование бизнеса, включающее антитрестовское законодательство, налоговую политику, торгово-политические средства и другие.

Организационно-технический аспект менеджмента включает рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для достижения этих задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения избранных целей, мотивацию и вознаграждение людей, осуществляющих эту работу.

Менеджмент в зависимости от видов и последовательности деятельности можно разделить на три стадии: стратегическое управление; оперативное управление; контроль.

### **2.2 Различие в понятии «менеджмент» и «управление».**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности. Менеджмент – это способ моделирования и использования социально-экономических систем, при котором во главу угла ставится эффективность распределения ресурсов. Главная задача менеджера – создание самоорганизующейся системы, которая будет воспроизводиться и развиваться в любых условиях. Для этой цели используются передовые управленческие подходы и прогрессивные технологии. Главный критерий качества – это эффективность, то есть достижение целей при использовании минимального количества ресурсов.

Управление – это целенаправленная человеческая деятельность, направленная на упорядоченность процессов труда и производства. Управлять можно чем и кем угодно:

человеком, автомобилем, проектом, базой данных, юридическим лицом. В современной науке управление противопоставляется менеджменту как система устаревших инструментов. Если проект функционирует успешно, то говорят о хорошо отлаженном менеджменте. Если наблюдаются сбои в реализации решений и необходимости их продавливания, то говорят о «ручном управлении».

Сходства и различия понятий зависят от конкретной ситуации. Управление – это общий процесс, менеджмент – частный. Профессиональные организаторы и управленцы

используют набор инструментов, идеально подходящий для конкретной ситуации. Управление в первую очередь опирается на практику, в то время как менеджмент – на теорию.

Отличаются и подходы к оценке качества труда, распределения ресурсов. Применимо к современному миру, менеджмент – это научно обоснованные методы воздействия на социально-экономические системы.

### **2.3 Менеджмент и бизнес.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности. Отождествление понятий «менеджмент» и «управление бизнесом» берет свое начало еще в двадцатом веке, когда после Великой депрессии в сознании населения укоренилась неприязнь к коммерческому делу. Тех, кто занимался этим, презирали и не воспринимали в качестве равных себе. Из-за подобных тенденций менеджменту также пришлось сменить свое название на «управление».

Трактовать менеджмент можно самыми различными способами. Это понятие настолько обширно, что в общих словах его можно раскрыть, как руководство людьми, процессами и прочими объектами. Дать определение бизнесу гораздо проще – это любая хозяйственно-экономическая деятельность, которая дает результаты в виде прибыли.

Учитывая значения обоих терминов, ответим на вопрос – что же такое менеджмент в бизнесе? Управление бизнесом или бизнес-менеджмент – это целая наука, которой посвящено множество исследовательских статей. Если говорить проще, то это совокупность мероприятий прогнозирования, планирования и организации хозяйственной деятельности для достижения поставленных целей. Главной целью любого коммерческого предприятия является увеличение своей доли на рынке товаров или услуг, максимизация прибыли. Управление бизнесом, предприятием в частности, направлено на ее достижение.

### **2.4 Роль управления производством в условиях рынка.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности. Управление производством всегда имело большое значение для развития общества, но его роль особенно возросла в условиях рынка, характерных для всего мирового хозяйства. Потребности рынка привели к идентификации маркетинговой деятельности и внешнеэкономических связей. Существует множество факторов, повышающих значимость управленческой деятельности. В том числе :

- 1.рост масштабов производства
- 2.усложнение социально-экономических связей в общественном производстве
- 3.Ускорение НТП.
- 4.Использование достижений науки являются главной задачей в любой отрасли.
- 5.Кооперирование и комбинирование общественного производства.
- 6.наблюдение роста производительности аппарата управления.

### **2.5 Менеджмент в развитии цивилизации.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности. Управленческая мысль зародилась в глубокой древности, прежде всего в виде организации управленческой деятельности.

Самая ранняя цивилизация - шумерская культура, знаменитая развитием письменного языка. Начиная с 3000 г. до н.э., жрецы в шумерском городе Ур (территория современного Ирака) вели деловые, юридические и исторические записи на клееных дощечках.

Некоторые из этих дощечек относятся к практике управления шумерских жрецов. Считается, что письменный язык возник из потребности жрецов осуществлять процесс управления. Это достижение привело к образованию особой группы жрецов - «бизнесменов», «коммерсантов», связанных с торговыми операциями, ведущих деловую переписку и коммерческие расчеты.

Из древнеиндийского трактата «Артхамастра», опубликованного в IV-III вв. до н.э., видно, что получили развитие такие науки, как философия, учение о хозяйстве и учение о государственном управлении. На санскрите искусство управления называется «данданити», в буквальном переводе «руководство по владению палкой». Для древних организаций было характерно:

- относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена;
- управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности;
- посты по руководству организацией занимали чаще всего по праву рождения или силой;
- малое количество крупных организаций.

Об эффективности управления в древности и об управленческих идеях можно судить, представляя, как строились уникальные сооружения. Египетское искусство по возведению пирамид и гробниц (между 4000 и 525 гг. до н.э.) - свидетельство достижений не только строительной механики, но и управления производством и огромным количеством рабочих (до 100 000 человек) в течение 20 лет. Очевидно, что люди, которые строили сооружения древнего Египта, не только знали, как планировать постройку объекта, но и проявили способности к мобилизации и использованию человеческих ресурсов, контролю и координации процессов производства и управления.

С деятельностью вавилонского царя Хаммурапи (1792-1750 гг. до н.э.) связывают издание свода законов (кодекса), установившего правила отношений личной собственности, семьи, труда, торговли, контрактов, ссуды, товарищества, долговых расписок. Кодекс Хаммурапи установил юридические нормы определения минимальной заработной платы и вознаграждения, контроля и ответственности. Эти принципы действовали более десяти веков, прежде чем другой талантливый организатор не встал во главе Вавилонского царства. Навуходоносор (605-562 гг. до н.э.) достиг больших успехов в военных и хозяйственных делах. С текстильных фабрик того времени к нам пришли примеры цветного кодирования при контроле продукции и выплаты прогрессивной заработной платы.

## **2.6 Дифференциация и интеграция менеджмента.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности. Важное место в проектировании организации занимает проблема установления требуемых отношений между частями или подразделениями организации. Профессора Гарвардской школы бизнеса П. Лоуренс и Дж. Лорш на основе обследования ряда предприятий пришли к выводу, что на межподразделенческие отношения, наряду с другими, влияют такие факторы, как степень различия между подразделениями (дифференциация) и степень требуемого сотрудничества подразделений (интеграция). Этот подход к проектированию организации, нередко называемый теорией дифференциации и интеграции, является частью более общей теории ситуационного подхода к управлению организацией.

Дифференциация означает деление в организации работ между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения.

Интеграция означает уровень сотрудничества, существующего между частями организаций и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимозависимостью работ в организации.

## **2.7 Менеджмент в практике современного развития экономики.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности. В настоящее время можно выделить следующие тенденции развития современного менеджмента:

- бурное развитие получает культура организации; стратегическое управление и стратегическое планирование находят свое применение во все более широком спектре специальных приложений;
- методы и технологии современного менеджмента, отработанные в коммерческих организациях, распространяются на некоммерческие сферы, включая государственный сектор;
- формируются и развиваются новые специальные виды менеджмента;
- совершенствуются методы идентификации, оптимизации и управления бизнес - процессами.

## **2.8 Управляемость организации и внешняя среда.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности. Управление процессом взаимодействия организации с внешней средой направлено на поддержание необходимых отношений с общим внешним окружением и непосредственным деловым окружением.

Общее внешнее окружение организации отражает состояние общества, его экономики, природной среды и не связано непосредственно с конкретной организацией. Оно формируется под влиянием политических, правовых, социально-культурных, экономических и других процессов.

Непосредственное деловое окружение формирует такие субъекты среды, которые непосредственно связаны или непосредственно воздействуют на деятельность данной конкретной организации. Это окружение создают покупатели, поставщики, конкуренты и т.п.

От взаимодействия организации с внешним окружением, выделяются организации, имеющие механистический и органический типы управления.

Механистический тип управления организацией характеризуется набором следующих характеристик:

- негибкая структура;
- четко определенные, стандартизированные и устойчивые задачи;
- сопротивление изменениям;
- иерархическая система контроля;
- командный тип коммуникаций, идущий сверху вниз и др.

Для органического типа управления организацией характерны:

- гибкая структура;
- динамичные, не жестко определенные задачи;
- готовность к изменениям;

- самоконтроль и контроль коллег;
- многонаправленность коммуникаций и др.

Каждому из этих типов предпочтение может быть дано в зависимости от характера окружения и уровня неопределенности

## **2.9 Типы структур управления.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности. В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития. Исторически первым сформировался бюрократический тип. Соответствующую концепцию подхода к построению организационных структур разработал в начале XX столетия немецкий социолог Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, кардинальным образом менявшую ранее действовавшие системы коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работы, отношений на производстве.

В основе этой модели – представление о предприятиях как об «организованных организациях», предъявляющих жесткие требования как к людям, так и структурам, в рамках которых они действуют. Второй упомянутый – органический – тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах. Новый подход отвергает представление об эффективности организации как «организованной» и работающей с четкостью часового механизма; напротив, считается, что эта модель проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности. Исследователи этой проблемы подчеркивают: постепенно вырисовывается иной тип организации, в которой импровизация ценится выше, чем планирование; которая руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями, предпочитает находить новые действия, а не цепляться за старые; которая больше ценит дискуссии, чем успокоенность, и поощряет сомнения и противоречия, а не веру.

## **2.10 Проектирование структуры управления.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности. Проектирование современных структур управления должно строиться на научных принципах управления и учитывать личные качества и опыт руководителей, хорошо знающих возможности предприятия. В рыночных условиях необходимо четко разграничить функции и ответственность за выполнение конкретных задач и работ, обусловленных как вертикальными, так и горизонтальными связями. Правильное соотношение полномочий и ответственности, четкая регламентация деятельности руководителей и исполнителей – условие эффективной управленческой деятельности. Эти требования подчеркивают важность системного подхода к формированию и усовершенствованию структуры управления.

Проектирование структур управления решает следующие задачи: определение типа структуры управления; уточнение состава и количества подразделений по уровням управления, численность административно - управленческого персонала, характер подчиненности между звеньями организации; расчет затрат на содержание аппарата управления.

В проектировании структур управления используют методы: аналогии, экспертные, структуризации целей и организационного моделирования

## **2.11 Организационные регламенты.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности. Регламенты – это совокупность правил, определяющих порядок работы организации. Существующие регламенты организации разделяются по признакам на общесистемные (устав, договор учредителей, правила внутреннего распорядка и др.) и элементные (персонал, информация, техника, процессы и др.) и представляют собой комплекс нормативных документов по регулированию отдельных направлений деятельности.

Существующие регламенты можно классифицировать в зависимости от элементов системы управления.

Основные виды регламентов:

регламенты, регулирующие деятельность предприятия в целом. Как единого юридического лица (устав, философия, договор учредителей, правила внутреннего распорядка и др.);

регламенты, регулирующие работу персонала (положение о подразделениях, моде ли рабочих мест, должностные инструкции, контракты и др.);

регламенты по информационному обеспечению (делопроизводство, документы, классификаторы, типовые банки данных и др.);

регламенты, регулирующие порядок работы с техникой управления (размещение, паспорт, инструкции по эксплуатации и др.);

регламенты, нормирующие процесс управления (матрица функций, графических процессов, технологические карты и др.).

## **2.12 Маркетинг как функция менеджмента.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

В основе термина "маркетинг" лежит слово татке, что означает "рынок". Поэтому часто под маркетингом понимают философию управления, хозяйствования в условиях рынка, провозглашающую ориентацию производства на удовлетворение потребностей конкретных потребителей. Как методология рыночной деятельности маркетинг находит широкое применение в различных видах предпринимательства.

Под маркетингом (marketing) понимается такая система внутрифирменного управления, которая направлена на изучение и учет спроса и требований рынка для более обоснованной ориентации производственной деятельности предприятий на выпуск конкурентоспособных видов продукции в заранее установленных объемах и отвечающих определенным технико-экономическим характеристикам. При этом рассчитывается, что реализация намеченной ассортиментной структуры может обеспечить фирме получение наиболее высоких прибылей или прочное положение на рынке.

Философия маркетинга предельно проста: производитель должен выпускать такую продукцию, которой заранее обеспечен сбыт, и получение фирмой (предприятием) намеченного уровня рентабельности и массы прибыли.

Суть и содержание маркетинговой деятельности отражают объективные условия развития рынка, который в известной мере утрачивает хаотичность и подпадает под регулирующее воздействие заранее устанавливаемых хозяйственных связей, где особая роль отводится потребителю. Потребитель выдвигает свои требования к продукту, его техникоэкономическим характеристикам, количеству, срокам поставки (прежде всего машин и оборудования) и тем самым создает предпосылки для распределения рынка между производителями. Возрастает значение конкуренции, борьбы за потребителя. Это заставляет производителей тщательно и глубоко изучать конкретных потенциальных потребителей и запросы рынка, который предъявляет высокие требования к качеству и конкурентоспособности продукции. Отсюда: производитель уже целенаправленно ставит задачи перед научно-техническими разработками, требуя, чтобы их проекты отвечали определенным условиям, рассчитывает ориентировочно издержки производства, уровень



цены, определяет наиболее рациональную технологию производства, включая межфирменное и внутрифирменное кооперирование.

### **2.13 Основные приемы и методы маркетингового управления.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Любое предприятие функционирует в условиях динамично изменяющихся факторов внешней среды. Выявить, проанализировать, оценить эти изменения и суметь приспособить деятельность предприятия к новым условиям, использовать наиболее выгодные рыночные возможности – таковы основные задачи управления маркетингом. В этой связи управление маркетинговой деятельностью предприятия предполагает планирование, оценку риска и прибылей, выполнение и контроль маркетинговых планов. Процесс управления маркетингом состоит из следующих этапов: анализа рыночных возможностей; отбора целевых рынков; разработки комплекса маркетинга (маркетинговых программ); претворения в жизнь маркетинговых мероприятий (реализация и контроль выполнения).

Управленческие решения для этапов управления маркетингом группируются по следующим направлениям:

- 1) анализ рыночных возможностей (маркетинговые исследования и информация, маркетинговая среда и рынки потребителей);
- 2) отбор целевых рынков (измерение спроса, сегментирование рынка и позиционирование товара на рынке);
- 3) разработка комплекса маркетинга (разработка товара, ценообразование, методы товародвижения и продвижение товара);
- 4) стратегия, планирование и контроль маркетинговых мероприятий.

Система управления маркетингом на предприятии подвержена воздействию многих факторов: политическая неустойчивость, непредсказуемая внешняя среда, изменение конкурентных позиций и так далее.

### **2.14 Виды организационных структур управления маркетингом, их преимущества и недостатки.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Структура управления маркетингом закрепляет формы разделения труда, устанавливает устойчивые связи между элементами системы управления маркетингом.

В качестве элементов структуры управления маркетингом выступают менеджеры и работники фирмы, специализирующиеся в маркетинговой деятельности; структуры и виды организационного управления; форма организации структурной политики маркетингового управления. Каждый элемент маркетингового управления имеет иерархическое построение и выполняет самостоятельные функции:

- 1) по анализу рынка;
- 2) по разработке стратегии, определяющей цели маркетинговых действий по продукту или территориальному сегменту рынка.

Структура управления маркетингом характеризует статику его управления. Динамику отражает сам процесс управления маркетингом.

Процесс управления маркетингом представляет собой совокупность последовательных действий для достижения поставленных целей

Технология процесса управления маркетингом отображает совокупность операций и процедур, выполняемых работниками маркетинговых служб в определенной последовательности. Она включает в себя:

- 1) сбор и анализ экспертной информации о поведении рынка и конкурентов на нем;
- 2) позиционирование стохастических и динамических процессов на рынке;
- 3) моделирование психологических реакции поведения потребителей на рынке с последующим моделированием управленческих решений, направленных на уточнение или формулирование новых стратегий развития текущих рынков. При этом характерной

особенностью технологии процесса управления маркетингом является его цикличность независимо от уровня принятия маркетинговых решений.

Уяснение особенностей управления маркетингом необходимо для понимания многообразия вариативности принятия форм и стратегий поведения фирмы на рынке в зависимости от огромного количества обстоятельств. Это прежде всего учет политических и социальных условий, сложившихся на рынке, анализ поведения конкурентных сил как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Особенности стратегии поведения фирмы определяются объемом компании (малый, средний, крупный бизнес) и зависят от конкретных финансово-экономических и правовых особенностей рынка на данной территории и др.

### **2.15 Современные информационные технологии в коммуникациях.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Коммуникационная технология — это последовательность действий в коммуникации, воздействующая на массовое сознание и использующая особенности механизмов восприятия, изменения мнений или отношений к предмету, а также другие социальные и социально-психические механизмы.

Обязательными структурными элементами коммуникационных технологий являются источник коммуникации, канал, сообщение и получатель сообщения. Необходимо также учитывать и другие элементы коммуникационных моделей, такие как код, инструмент-манипулятор, фигура умолчания, обратная связь, автор сообщения, информационный шум и т.п. Коммуникационные технологии включают в себе набор методик, техник, приемов и специальностей, объединенных по сфере применения и целям.

### **2.16 Семантические преграды в коммуникациях.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Трудности в осуществлении межличностных коммуникаций. Из всех видов коммуникаций межличностные сталкиваются с самым большим количеством барьеров, препятствующих эффективному восприятию информации получателем. Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические.

Личностные барьеры — это коммуникативные помехи, порождаемые человеческими эмоциями, системами ценностей, неумением слушать собеседника, различия в образовании, поле, расе, социально-экономическом статусе, потребностях, интересах, накопленном опыте, психологическая несовместимость лиц, участвующих в коммуникации.

Физические барьеры представляют собой коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций. Окружающая обстановка, шумы, невербальные средства коммуникаций способны препятствовать или, наоборот, содействовать восприятию, пониманию и усвоению передаваемой информации.

Исследование коммуникаций в пространстве называют проксемикой (взаимодействие человека и окружающей физической среды). Установление межличностной дистанции влияет на результат коммуникации. Так, публичное расстояние превышает 3,5 м, социальная дистанция — 1—3,5 м, личностная дистанция — до 1 м, интимная дистанция — до 50 см.

Семантические барьеры означают различные значения, приписываемые разными людьми одним и тем же символам. Символы многозначны, и при выборе одного из них может возникнуть непонимание. Используемые в коммуникациях ограничения сужают возможность интерпретации и понимания сообщений и приносят субъективность в толкование и оценку информации.

### **2.17 Требования, предъявляемые к информации.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности. Информационная система управления организацией должна обеспечить:

- полноту информации для каждого звена информационной системы, которая определяется как отношение полученной информации к информации, необходимой для управления;

-полезность и ценность информации, т.е. когда информация используется и руководителем принимаются управленческие решения. Поэтому информационные потоки в системе управления должны быть адресными и направляться конкретным руководителям и специалистам управленческого аппарата;

-точность и достоверность информации, т.к. принятие решений на основе недостаточно точных или недостоверных данных увеличивает риск ошибок и неверных решений;

-своевременность поступления информации, в обратном случае орган управления будет бездействовать в ситуации, когда объект управления ждет управляющего воздействия, в результате чего теряется управляемость объектом;

- экономичность и эффективность обработки информации в принципе являются комплексными критериями и показателями, получаемым путем сопоставления результатов управления с затратами на функционирование информационной системы.

### **2.18 Технология принятия решений.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

В понятие «технология принятия решения» входят следующие элементы:

- 1) для чего делать (реализация идеи, решение проблемы);
- 2) что именно (количество и качество объекта);
- 3) с какими затратами (ресурсами);
- 4) как (по какой технологии);
- 5) кому (исполнители);
- 6) когда (сроки);
- 7) для кого (потребители); 8) где (место);
- 9) что это даст (экономический, социальный, экологический, технический эффект)?

Если вы ответили на все вопросы, дав их количественную оценку, и увязали элементы в пространстве, во времени, по ресурсам и исполнителям, значит, вы разработали технологию принятия решения. При этом обязательно нужно учесть требования и применить определенные методы.

Технология – это совокупность методов и средств преобразования исходных материальных ресурсов, информации и других компонентов входя системы в товар и другие компоненты ее выхода. Основной вопрос, на который дает ответ технология – как делать, каким способом.

### **2.19 Виды контроля при принятии управленческих решений.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Контроль – это одна из основных функций управления, представляющая собой обеспечение достижения целей, поставленных организацией, обеспечение реализации принятых управленческих решений. При помощи контроля руководитель руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

Основная причина необходимости контроля – неопределенность, которая присуща каждому управленческому решению. Факторы неопределенности:

— временной интервал между принятием и реализацией решения, всегда существует некоторый зазор между прогнозом развития ситуации при принятии управленческого решения и реальным развитием ситуации принятия решения;

— персонал организации; исполнители принятых решений – люди, и отклонения возможны в ходе выполнения принятых решений в результате неэффективного взаимодействия подразделений, а также конкуренции, увольнения части работников, болезни работников и т.д.

Отсутствие надежной системы контроля может привести организацию к кризисной ситуации, хорошо отлаженная система контроля своевременно выявляет проблемы. Система контроля позволяет выявить положительные аспекты и сильные стороны, которые определились при осуществлении ее деятельности. Сопоставляя реальные результаты с

запланированными, руководство получает возможность определить, где организация добилась успеха, а где потерпела неудачу. Любая функция управления может эффективно действовать только при наличии эффективно действующей системы контроля

Контроль – это фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля, все они – неотъемлемая часть общей системы контроля в данной организации.

Таким образом, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективны. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы получаем возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды.

Существует три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. В процессе принятия и реализации управленческих решений важны все три вида контроля.

## **2.20 Экономические и неэкономические стимулы.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Стимулы призваны обеспечить целенаправленное поведение человека путем ограничения или расширения его возможностей удовлетворять потребности в настоящем и будущем.

По содержанию стимулы различаются на экономические и неэкономические.

Суть экономических стимулов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Экономические стимулы относятся ко всем тем потребностям, которые удовлетворяются с помощью благ и услуг, имеющих цену. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, обеспечивающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Чисто экономический подход несостоятелен. Опыт показывает, что принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировать – против него работают: эффект насыщения потребностей (даже престижное потребление интересует лишь до определенных пределов); стремление к благотворительности; субъективное восприятие полезности материальных благ, и в частности денег; влияние окружающих.

Неэкономические стимулы делятся на организационные и моральные. Положительное влияние на мотивацию оказывает, к примеру, информирование об успехах, планирование профессионального развития и карьеры; регулярная оценка, продвижение по службе.

Четкой грани между экономическими и неэкономическими стимулами не существует, и на практике они тесно переплетены, обуславливают друг друга, а порой просто неразделимы. Например, повышение в должности и связанный с ним рост денежного вознаграждения дают не только возможность приобретения дополнительных материальных благ, но известность, уважение и почет.

## **2.21 Теория постановки целей Э. Лока.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Теория постановки целей (1968 г.) исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия. При этом предполагается, что постановка целей – это сознательный процесс, а осознанные цели и намерения – это то, что лежит в основе определения поведения человека.

В общем виде базисная модель, описывающая процесс постановки целей, выглядит следующим образом. Человек с учетом эмоциональной реакции осознает и оценивает события, происходящие в окружении (человек оценивает события, исходя из того, какое у него настроение; одни и те же события могут быть по-разному восприняты). На основе этого он определяет для себя цели, к достижению которых он намерен стремиться, и, исходя из поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу.

То есть ведет себя определенным образом, достигает определенного результата и получает от этого удовлетворение. Задача руководителя – поощрять те типы поведения, которые оказываются полезными для организации.

### **2.22 Теория партисипативного управления.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Теория партисипативного управления была популярна в США в 50-60-е годы. Основная концепция теории заключается в том, что если работник имеет возможность и желание принимать участие во внутриорганизационной деятельности и получает от этого удовлетворение, то его производительность и качество работы возрастает.

Данная теория говорит о том, что возможно дать доступ для работника к участию в принятии внутриорганизационных решений в управлении в виде различных форм самоуправления или объединений. Участие в управлении поднимает уровень мотивации и заинтересованности в работе. Для того, что бы понять суть теории партисипативного управления, имеет смысл рассмотреть две теории о делении работников: теории «Х» и «У».

### **2.23 Роль коллектива в жизни человека.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Коллектив играет огромную роль в жизни каждого человека, которую трудно переоценить. Прежде всего, в его рамках удовлетворяется естественная потребность людей в общении и деловом взаимодействии, в принадлежности к группе себе подобных; у коллектива человек в необходимых случаях обретает поддержку и защиту; в своем коллективе он в первую очередь находит признание успехов и достижений. В то же время, наряду с желанием быть в коллективе, люди хотят отличаться от других, оставаться какими они есть индивидуальностями, достойными уважения.

Воздействуя на поведение людей, коллектив во многом способствует его изменению. Здесь человек имеет возможность по-новому взглянуть на себя со стороны, оценить себя и свою роль в обществе. Коллектив изменяет человека, так как ему приходится учиться жить и работать в окружении других людей, приспосабливать к ним свои желания, стремления, интересы. Коллектив в значительной мере стимулирует творческую активность большинства людей, пробуждает в них стремление к совершенствованию, к первенству в соревновании.

### **2.24 Самоуправляемые коллективы.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Самоуправляемые рабочие группы дают возможность членам производственных коллективов осуществлять контроль и мониторинг всех аспектов работы — от рекрутинга, найма и обучения новых работников до решения вопроса о том, когда устраивать перерывы. Сегодня такие автономные рабочие группы чрезвычайно популярны и в бизнесе, и в разных отраслях промышленности.

Анализ деятельности первых самоуправляемых рабочих групп выявил следующие поведенческие характеристики.

1. Работники принимают на себя персональную ответственность за результаты своего труда.
2. Работники сами осуществляют мониторинг своей деятельности и ищут обратную связь — информацию о том, насколько хорошо они справляются со своими обязанностями и удовлетворяют требованиям, вытекающим из организационных целей.
3. Работники справляются со своими обязанностями и вносят в свои действия коррективы, направленные на увеличение результативности их собственного труда и труда других членов группы.
4. Работники обращаются за помощью, поддержкой и ресурсами к организации, если у них нет того, что необходимо им для работы.
5. Работники помогают членам своих и других групп в том, что касается улучшения качества и увеличения количества готовой продукции организации как единого целого.

### **2.25 Групповое единомыслие.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Групповое единомыслие (*groupthink*) называют дисфункцией высокосплоченных групп и комитетов, которой в последнее время уделяется пристальное внимание. Групповое единомыслие определяют как снижение интеллектуальной эффективности, оценки действительности и моральных качеств, возникающее в результате давления внутри группы. По существу групповое единомыслие – это давление, оказываемое на членов с целью заставить их приспособиться к нормам группы и склонить к консенсусу. Комитеты, страдающие групповым единомыслием, настолько озабочены достижением консенсуса, что не способны реалистично оценить иные аспекты при принятии решения, вследствие чего происходит подавление несогласного меньшинства и отклонение точек зрения, не соответствующих принятым стандартам.

Групповое единомыслие - совпадение норм и правил поведения, отношения к кому-либо в группе, выработка и признание большинством членов группы общего мнения, общих ценностей, правил, норм поведения.

Характерны: сплоченность, единство, возможность оказывать групповое давление на поведение индивида. Это — результат проявления одной из составляющих групповой динамики (интеграции и дифференциации) и направлено на упрочение психологического единства членов группы, стабилизацию, упорядочение межличностных отношений и взаимодействий. Групповое единомыслие — необходимая предпосылка сохранности и относительно устойчивого постоянного воспроизводства группы как соц-психологической общности.

Дж.Манн исследовал поведение отдельных команд высокого уровня и обнаружил, что некоторые из них чрезвычайно склонны к групповому единомыслию. Он определил восемь симптомов, позволяющих идентифицировать наличие группового единомыслия.

### **2.26 Источники власти.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности. М. Вебер источниками власти считал:

- Насилие (физическая сила, оружие, организованная группа, личностные характеристики, угроза применения силы)
- Авторитет (семейные и социальные связи, харизма, экспертные (специальные) знания, вера)
- Право (положение и полномочия, контроль над ресурсами, обычай и традиция)

Самый примитивный источник власти — применение или угроза применения грубой силы, насилия (деспотическая власть отца семейства, власть уголовного преступника над его жертвами).

К методам прямого насилия нередко прибегает и государство. Но гораздо чаще власть в государстве базируется на институтах юридического права. Облекать государственное принуждение в добродетельные упаковки учил правителей ещё Никколо Макиавелли.

В современном, постоянно усложняющемся мире способность человека подчинить себе других людей всё больше зависит от его умственных способностей. Интеллектуальная власть бывает порой куда более эффективной, чем грубое насилие. Даже в уголовном мире авторитет главаря определяется зачастую не столько его физическими данными, сколько способностью спланировать безнаказанное преступление.

Моральная власть, апеллирующая к справедливости, честности, долгу и другим нравственным ценностям, более эффективна в тех случаях, когда её носитель способен служить в этом отношении примером для других.

Физические, интеллектуальные, психологические и нравственные возможности индивидуализированы, ими человек может обладать самостоятельно, без видимой зависимости от других людей. Социальным источником власти является право, прежде всего право собственности.

Организационная власть (административный ресурс) тем заметнее, чем сложнее управляемый социальный организм. Именно она делает столь влиятельными бюрократическими структурами не только в государстве, но и в крупных корпорациях и общественных организациях.

В последнее время в источник власти превратилось владение информацией и каналами её распространения. Средства массовой информации давно характеризуются, как «четвёртая власть». Меньше обращается внимания на циркулирование информации внутри бюрократических структур, фильтрующих и изменяющих её.

### **2.27 Социальная преемственность.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Социальная преемственность реализуется в деятельности общественного субъекта (личности, группы, общества в целом), который проявляет свое активное отношение к наследуемому. Через деятельность человек включается в систему общественных отношений. В деятельности он создает среду своего существования.

В деятельности реализуются и воплощаются способности и возможности субъекта, удовлетворяются его потребности и интересы. Но прежде чем включиться в активный творческий процесс развития наследованного социального содержания, субъект деятельности должен приобщиться к существующим стереотипам культуры, действующим в обществе и в группах, к которым он принадлежит. Процесс освоения культурных ценностей осуществляется во взаимодействии поколений. Одно из ключевых мест в духовной жизни занимает преемственность исторической памяти в настоящем.

### **2.38 Типы темпераментов.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Основателем учения о типах темперамента принято считать Гиппократ. Он утверждал, что люди разделяются в зависимости от соотношения четырех основных субстанций организма: черной желчи, желтой желчи, флегмы и крови. Клавдий Гален поддержал идею Гиппократ и написал целый научный трактат под названием «Правильная мера». Клавдий Гален выделил четыре основных типа темперамента человека. Это сангвиник (кровь), холерик (желчь), флегматик (флегма), меланхолик (черная желчь).

Темперамент человека основывается на ряде специфических свойств, таких как:

Сенситивность. Это степень силы внешнего воздействия, необходимая для возникновения реакции со стороны психики. Одни люди реагируют спокойно на внешние раздражители, другие проявляют буйную реакцию.

Реактивность. Свойство реактивности определяется уровнем произвольности реакции на внутреннее или внешнее воздействие (резкий звук, тон голоса).

Активность, соотношение активности и реактивности. Эти свойства свидетельствуют о том, как человек реагирует на жизненные трудности. Готов ли он преодолевать разнообразные препятствия в жизни, быть целенаправленным, настойчивым, внимательным.

Ригидность и пластичность. Данные свойства темперамента могут говорить о том, насколько умело человек может приспосабливаться к внешним воздействиям социальной среды.

Темпы реактивной деятельности. Они характеризуют быстроту психических процессов и реакции на внешние раздражители.

Интроверсия и экстраверсия. Эти свойства зависят от скорости реакций человека, быстроты применяемых решений.

Эмоциональная возбудимость. Характеризует степень внешнего воздействия на человека в виде проявления признаков эмоционального возбуждения.

### **2.29 Поведенческая теория лидерства.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Поведенческая школа также занималась исследованием проблем лидерства в управлении. Вначале исследования на тему лидерства в XX в. касались относительно малого

числа великих людей, которые живут в любом обществе, работают в любой организации и обладают определенными чертами характера, которые присущи не всем и не в одинаковой степени. Так появились теории лидерских качеств.

Теории лидерских качеств. Согласно данной теории лучшие руководители обладают набором общих для всех лидерских качеств, отличающих их от масс. Основной вывод теории: лидерами рождаются, а не становятся.

Ральф Стогдилл и Ричард Манн считали, что лидера характеризуют пять качеств:

ум и интеллект; господство над другими; уверенность в себе; активность и энергичность; знание дела. Но оказалось, что многие люди, обладая этими качествами, оставались последователями.

Уорен Беннис исследовал 90 успешных лидеров и определил 4 группы лидерских качеств:

1. Физиологические: рост, вес, сложение, фигура, красота, энергичность движений, состояние здоровья.
2. Психологические (эмоциональные) качества проявляются через характер человека.
3. Умственные или интеллектуальные качества. Успех лидера зависит от его умственных способностей, умения принимать взвешенное решение.
4. Деловые качества – это навыки и умения в выполнении своих функций.

Недостатки теории лидерских качеств:

- перечень качеств можно продолжать бесконечно, невозможно создать единый образ лидера;
- невозможно измерить эти качества и соотношение этих качеств;
- на практике ни один человек не обладает полным набором качеств лидера.

Примерно в середине XX в. научные исследования в области лидерства столкнулись с неразрешимыми задачами, когда подход, основанный на чертах характера и направленный на идентификацию личных качеств выдающихся лидеров, оказался безрезультатным. В этом случае приходилось иметь дело со слишком большим числом исключений, относящихся почти к каждой черте характера, поэтому центр внимания был перемещен на поведение лидера и свойственные ему методы руководства.

Поведенческие теории лидерства – эти теории основываются не на лидерских качествах, а на лидерском поведении, на стиле руководства. Основная идея поведенческих теорий – лидерами не рождаются, а становятся, т.е. возможна подготовка лидеров по специально разработанным программам.

Под стилем управления понимается система методов, приемов и форм деятельности управленческих работников в связи с осуществлением их функций. Наиболее известными концепциями данного типа являются:

- три стиля руководства;
- исследования Университета штата Огайо;
- исследования Мичиганского университета;
- системы управления (Лайкерт);
- управленческая сетка (Блейк и Моутон);
- теория X и Y МакГрегора

### **2.30 Отличие руководителя от лидера.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Лидер – это член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для неё ситуациях, то есть, наиболее авторитетная личность, играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе. В отличие от руководителя, которого иногда целенаправленно избирают, а чаще, назначают, лидер выдвигается стихийно. Он не обладает никакими, признаваемыми вне группы властными полномочиями и на него не возложены никакие официальные обязанности.



Руководитель – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Руководитель несёт юридическую ответственность за функционирование группы (коллектива) перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией и располагает строго определёнными возможностями санкционирования – наказания и поощрения подчинённых в целях воздействия на их производственную активность. В отличие от лидера, руководитель обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет группу (коллектив) в других организациях.

Итак, руководитель от лидера отличается тем, что управляет группой (коллективом), используя административный, формальный ресурс, лидер же использует неформализованные ресурсы: ценности, потребности группы, её ожидания и стремления. И есть ещё одно важное отличие лидера от руководителя. Лидер ведёт за собой, руководитель же направляет группу и её участников в нужном ему направлении. Здесь уместна следующая аллегория.

Лидер: «Делай, как я», руководитель: «Делай, как я сказал». Впрочем, лидер и руководитель в организации может быть одно и то же лицо. Когда это полезно, а когда вредно? Сразу вспоминается Чапаев с его рассуждением, когда командир должен быть «впереди на лихом коне», а когда на возвышенности наблюдать за ходом сражения.

### **2.31 Прогнозирование вероятности банкротства.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Предсказание банкротства как самостоятельная проблема возникла в передовых капиталистических странах (и в первую очередь, в США) сразу после окончания второй мировой войны. Этому способствовал рост числа банкротств в связи с резким сокращением военных заказов, неравномерность развития фирм, процветание одних и разорение других. Естественно, возникла проблема возможности априорного определения условий, ведущих фирму к банкротству.

Вначале этот вопрос решался на эмпирическом, чисто качественном уровне и, естественно, приводил к существенным ошибкам. Первые серьезные попытки разработать эффективную методику прогнозирования банкротства относятся к 60-м гг. и связаны с развитием компьютерной техники.

Известны два основных подхода к предсказанию банкротства. Первый базируется на финансовых данных и включает оперирование некоторыми коэффициентами: приобретающим все большую известность Z-коэффициентом Альтмана (США), коэффициентом Таффлера, (Великобритания), и другими, а также умение "читать баланс". Второй исходит из данных по обанкротившимся компаниям и сравнивает их с соответствующими данными исследуемой компании.

### **2.32 Направления предотвращения банкротства предприятий.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

В настоящей работе рассматриваются меры финансового оздоровления предприятия исходя из основной задачи - осуществления предприятием эффективной хозяйственной деятельности в будущем. При проведении финансового оздоровления предприятия следует использовать меры, которые способствовали бы максимальному сохранению имущественного комплекса, трудового коллектива и социальных гарантий.

Меры по предотвращению банкротства предприятия связаны с эффективным управлением его финансами и производством, правильным определением стратегических целей и тактики и реализации.

Реализация мер финансового оздоровления возможна только при соответствующем управлении предприятием. Управление предприятием в условиях кризиса в настоящее время многие авторы называют "антикризисным управлением".

Антикризисное управление - это система управления предприятием, имеющая комплексный, системный характер и направленная на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии стратегической

программы, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, опираясь в основном на собственные ресурсы.

### **2.33 Принципы кадровой политики.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Направления текущей работы с кадровыми ресурсами во многом зависят от конкретно складывающейся ситуации как внутри трудового коллектива, так и во внешней рыночной среде, а также предопределяются взглядами и предпочтениями руководства.

Вместе с тем объективно существует ряд общепринятых научных положений в виде принципов наиболее рациональных подходов к комплектованию, развитию и использованию кадровых ресурсов. Принципы кадровой политики носят рекомендательный характер и должны применяться творчески с учетом особенностей организации, видов деятельности и состава трудового коллектива, сформировавшейся корпоративной культуры и сложившихся кадровых традиций.

### **2.34 Аттестация сотрудников.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Аттестация работников - это эффективно действующий инструмент в руках работодателя, позволяющий ему на основе оценки трудовой деятельности работников (проверке их деловых качеств, уровня знаний и навыков) определить наличие у работников достаточной квалификации, а равно их соответствие занимаемой должности или выполняемой работе.

Требования к квалификации работников, необходимой для выполнения возложенных на них обязанностей по занимаемой ими должности, определяются в трудовом договоре, должностной инструкции и иных локальных нормативных актах работодателя.

На сегодняшний день, подавляющее большинство работодателей не проводит аттестацию работников, находя для себя эту процедуру трудозатратной и сложной, а многие из тех, кто осуществляет данные мероприятия, зачастую ограничивается лишь формальным сбором бумажек и подписей, что в итоге не приносит должных результатов. грамотное проведение аттестации работников не только приносит пользу и дает ре-

альную отдачу, но и имеет большое значение для обеих сторон трудовых отношений:

- для работодателя это возможность оптимизировать использование трудовых ресурсов, оценить уровень квалификации не только коллектива в целом, но и каждого из работников индивидуально, создать дополнительные стимулы к профессиональному росту работников и повышению их квалификации, сформировать кадровый резерв из наиболее компетентных специалистов и расторгнуть трудовые договоры с работниками, которые не соответствуют требованиям, предъявляемым к занимаемой ими должности;

- для работника это возможность доказать работодателю, что он является грамотным специалистом, обладающим достаточной квалификацией и высоким уровнем профессионализма, а также зарекомендовать себя в этом качестве и получить повышение.

В современных условиях аттестация также может помочь работодателю в определении системы оплаты труда работников, ведь очевидно, что присвоение разряда или категории по итогам аттестации носит более объективный характер, нежели осуществление этих действий по ходатайству непосредственного руководителя либо руководителем организации единолично.

### **2.35 Результативность и эффективность менеджмента.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Результативность менеджмента – способность системы менеджмента обеспечить в соответствии с поставленной целью достижение конечных результатов, удовлетворяющих определенные потребности и создающих условия для устойчивого развития социальноэкономической системы.

Существуют условия, при которых менеджмент результативен:

1. высокий уровень достижения цели, т. е. социально-экономическая система достигла результатов, в которых в значительной степени реализована общая цель;
2. уровень удовлетворения потребности, при котором конечные результаты соизмеримы с потребностью;
3. уровень возможного расширения производства, когда определена потенциальная потребность, являющаяся основанием для формирования новой цели и создания условий устойчивого развития;
4. достижение положительных результатов по каждому виду функционального менеджмента.

Оценка результативности деятельности менеджмента позволяет выявить возможности и направления развития организации.

Основная функция эффективности – достижение цели за счет управленческого воздействия и взаимодействия.

Экономический смысл эффективности управления заключается в обеспечении экономического эффекта в народном хозяйстве при данных ресурсах (затратах) на управление.

Социальный смысл состоит в обеспечении наибольшего социального эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление.

### **2.36 Рационализация методов управления производством.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Важное место в повышении эффективности производства занимают организационно-экономические факторы и прежде всего развитие и совершенствование рациональных форм организации производства, методов управления.

Рационализация методов управления производством (management engineering) предполагает применение инженерных методов и средств ко всем разделам планирования, организации и регулирования деятельности проектируемого или действующего предприятия.

Рациональная организация производства направлена на повышение производительности труда и снижение издержек производства.

Достигается это путем применения современных методов решения проблем и принятия решений, внедрения проектного планирования и управления, стратегического планирования продукта и рынка, инновационного планирования и управления, компьютеризации процессов управления.

Для обеспечения высокой производительности труда и низкой себестоимости продукции необходимо на базе уже заданной специализации вести непрерывно работы на самом предприятии по рациональной организации основных и вспомогательных производственных процессов.

Важная роль в современных условиях отводится вопросам оснащения и организации процессов внутризаводского транспорта и перемещения материалов и изделий в пределах завода и цеха, обозначаемых термином "логистика". Совершенствование техники и организации транспортно-перемещающих процессов - наиболее крупный и эффективный резерв повышения производительности и снижения издержек в современной промышленности.

### **2.37 Методы определения эффективности управления производством.**

При изучении вопроса необходимо обратить внимание на следующие особенности.

Эффективность управления как экономическая категория отражает роль управления в повышении эффективности общественного производства, целью которого является наиболее полное и всестороннее удовлетворение материальных и духовных потребностей всех членов реалистического общества, а средствами — внедрение в практику достижений науки и техники, а также интенсификация всех производственных процессов.

Методология исследования эффективности базируется на предпосылке о том, что эффективность управления определяется путем сопоставления эффекта, т. е. результата, полученного в системе, с затратами, связанными с достижением данного результата,

определение эффекта управления, который в самом общем виде выражается в том воздействии, которое субъект управления оказывает на управляемый объект и социальноэкономическую систему в целом.

Эффект управления проявляется в том, что все элементы производственной системы (и управляемой, и управляющей подсистемы, и их составляющих) приведены в действие и используются в соответствии с их назначением наиболее рациональным способом, т. е. в конечном счете, это системный эффект, отражающий как качественные и количественные характеристики каждого элемента системы, так и принципиально новое качество, возникшее в результате реализации системных связей и отношений.

### **3.МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАНЯТИЯМ**

#### **3.1 Практическое занятие 1. Развитие управления в прошлом и настоящем**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

При подготовке к изучению вопросов темы необходимо в первом вопросе четко определить разницу между понятием «управление» и понятием «менеджмент», выявить принципиальное отличие между ними. Рассмотреть этапы зарождения и развития менеджмента. Объективный характер эволюции менеджмента.

Уделить внимание основным научным подходам и школам: классическая (административная), школа научного управления, школа человеческих отношений и поведенческих наук. Рассмотреть современные школы управления.

#### **3.2 Практическое занятие 2. Практика и искусство управления за рубежом**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

При подготовке к изучению вопросов темы необходимо в первом вопросе дать подробную характеристику немецкой модели управления, остановиться на национальных особенностях немцев и его влиянии на управление в организациях.

Нужно рассмотреть американский менеджмент, причем начать изучение этого вопроса также целесообразно с ознакомления с историей данной страны и выявить особенности менталитета американцев и его влиянии на менеджмент.

При изучении японского менеджмента необходимо уделить внимание принципу «человеческого потенциала», рассмотреть систему пожизненного найма сотрудников, систему оплаты и продвижения «по старшинству», подробно остановиться на методах японского искусства управления, обучении и подготовке кадров. Постараться дать сравнение моделей менеджмента и выявить наиболее эффективные из них.

#### **3.3 Практическое занятие 3. Проблемы управления в России**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

При подготовке к изучению вопросов темы необходимо в первом вопросе подробно рассмотреть развитие управленческой теории в России. В вопросе нужно проанализировать опыт организации и управления предприятиями в Советском Союзе.

Затем нужно сравнить этот опыт с особенностями менеджмента в современной России, постараться выделить плюсы и минусы. В вопросе постарайтесь выделить объективные трудности развития российского менеджмента, сформулируйте возможности использования зарубежного опыта и определите пути решения проблемы управления в России.

Дать понятие коррупции, ознакомиться с формами коррупции в России и ее последствиями. Изучить, как осуществляется борьба с коррупцией. Проанализировать опыт борьбы с коррупцией в зарубежных странах. Иметь представление о нормативных правовых актах Российской Федерации по вопросам противодействия коррупции.

#### **3.4 Практическое занятие 4. Механизмы управления**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

При подготовке к изучению вопросов темы необходимо в вопросе дать определение методам управления, рассмотреть их классификацию. В вопросе ознакомиться с экономическим механизмом управления, достаточно подробно охарактеризовать его составляющие: планирование, экономический анализ и экономическое стимулирование.

В вопросе изучить сущность организационно – распорядительного механизма управления и рассмотреть его составляющие. Изучить социально – психологический механизм управления и выяснить его классификацию. Уделить внимание моральному стимулированию и оценить его влияние на сотрудников организации. Выяснить взаимосвязь морального и материального поощрения.

### **3.5 Практическое занятие 5. Принятие управленческого решения**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

При подготовке к изучению вопросов темы необходимо в первом вопросе рассмотреть основные факторы, оказывающие влияние на процесс принятия управленческих решений. Ознакомиться с классификацией управленческих решений. Дать характеристику отдельных вариантов решений.

В вопросе необходимо изучить особенности практической реализации решений. Проанализировать обратную связь и определить взаимозависимость решений.

В вопросе нужно рассмотреть распределение функций и ответственности при принятии и реализации управленческих решений. Сформулировать качества, необходимые менеджеру для принятия оптимальных решений.

### **3.6 Практическое занятие 6. Коллектив и его особенности.**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

При подготовке к изучению вопросов темы необходимо в первом вопросе рассмотреть понятие коллектива, сформулировать признаки коллектива и виды коллективов. Определить различия между формальными и неформальными коллективами. Во втором вопросе дать психологическую характеристику коллектива. Рассмотреть влияние психологического климата в коллективе. Проанализировать социальную и психологическую совместимость и сплоченность сотрудников в коллективе. В вопросе пути формирования коллектива, а также условия формирования коллектива. Четко определить этапы формирования коллектива. Выявить факторы, влияющие на эффективность работы коллектива.

### **3.7 Практическое занятие 7. Власть и лидерство в менеджменте. Стили управления**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

При подготовке к изучению вопросов темы необходимо в первом вопросе рассмотреть понятие власти. Определить четкое различие между формальной и реальной властью. Выявить источники власти. Охарактеризовать виды власти. Рассмотреть авторитет руководителя. В вопросе выявить различия между формальным и неформальным лидером. Определить лидерские качества руководителя. В вопросе выявить качества современного руководителя, а также сформулировать отличия руководителя от лидера. В четвертом вопросе дать понятие стиля руководства и выявить его взаимосвязь с другими методами управления. Рассмотреть авторитарный, демократический и либеральный стили управления. Сформулировать их особенности и преимущества. В вопросе уделите внимание понятию имиджа, а также искусству и технике формирования имиджа руководителя.

В шестом вопросе дать понятие делового этикета. Ознакомиться с профессиональной этикой. Охарактеризовать деловые отношения в коллективе.

При подготовке к изучению вопросов темы необходимо дать понятие социальной ответственности в бизнесе. Проанализировать социальную ответственность менеджера.

Рассмотреть понятие этики делового общения, изучить этикет в менеджменте, корпоративную культуру, ее принципы. Определить пути создания корпоративной культуры. Изучить работу менеджера по формированию и упрочению культуры предприятия.

### **3.8 Практическое занятие 8. Управление конфликтами.**

При подготовке к изучению вопросов темы необходимо в первом вопросе рассмотреть социально-психологические факторы трудовой деятельности, выяснить что понимается под человеческими ресурсами. Рассмотреть понятие и сущность конфликтов, их виды, а также способы устранения. Определить работу менеджера по подбору и расстановке кадров. В вопросе ознакомиться с ролью менеджера по разрешению конфликтных ситуаций. Рассмотреть сущность организационных изменений и управление ими. Сформулировать основные качества, которыми должен обладать менеджер для решения конфликтных ситуаций и управления изменениями.

### **3.9 Практическое занятие 9. Оперативное управление производством**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

При подготовке к изучению вопросов темы необходимо в первом вопросе рассмотреть цели и задачи оперативного управления, функции и принципы. Проанализируйте принцип организации оперативного управления производством, а также взаимосвязь между оперативным управлением и функциональными службами.

Необходимо рассмотреть, что понимается под диспетчерской службой, уделить внимание задачам и функциям диспетчерской службы.

**3.10 Практическое занятие 10. Эффективность менеджмента организации** При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты.

При подготовке к изучению вопросов темы необходимо в первом вопросе рассмотреть понятие рациональной организации труда, изучить рационализацию методов управления производством и методов работы. Дать понятие эффективности менеджмента и подробно проанализировать Факторы, влияющие на эффективность менеджмента. Необходимо рассмотреть критерии и показатели эффективности менеджмента: обобщающие и частные, количественные. Также рассмотрите показатели социальной ответственности. Сначала дайте понятие диверсификации, а затем остановитесь на диверсификации менеджмента.

Разработал(и):

Е.В. Ермош