

Министерство образования и науки Украины  
Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина  
Геолого-географический факультет  
Кафедра социально-экономической географии и регионоведения



***ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА:***  
*учебное пособие для самостоятельной работы*  
*студентов*



Харьков – 2013

УДК 005 (075.8)

ББК 65.291.21я73

К90

*Рассмотрено методической комиссией,  
рекомендовано к печати Ученым советом геолого-географического факультета  
Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина  
(протокол №1 от 06.09.2013 г.)*

**К90 Кулешова А. А.** Основы менеджмента: учебное пособие для самостоятельной работы студентов. – Харьков, 2013. – 55 с.

Учебное пособие разработано для самостоятельной работы иностранных студентов 4 курса дневного отделения по дисциплине «Основы менеджмента», предусмотренной учебным планом подготовки студентов образовательно-квалификационного уровня «Бакалавр» по направлению подготовки «География».

Пособие содержит структуру курса и темы модулей, тезисы лекций, словарь основных терминов, задания для практических работ, темы для самостоятельной работы студентов, вопросы для самоконтроля, список основной и дополнительной литературы, требования к оценке знаний студентов.

УДК 005 (075.8)

ББК 65.291.21я73

© Харьковский национальный университет  
имени В.Н. Каразина, 2013  
© Кулешова А.А., 2013

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Основные положения курса .....	4
2. Структура и программа модулей.....	6
3. Тезисы лекций.....	12
4. Темы и планы семинарских занятий .....	46
5. Задания практических работ.....	48
6. Вопросы к модульным контролям.....	51
7. Список рекомендованной литературы.....	54

## 1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КУРСА

Методические указания рассчитаны для студентов 4 курса дневного отделения, обучающихся по направлению подготовки 6.040104 – «География» для усвоения программы дисциплины «Основы менеджмента».

В современных условиях перехода Украины к рыночным отношениям знания в области менеджмента являются важной составляющей профессиональной и практической подготовки специалистов различных отраслей, в том числе и географов. Усвоение основных принципов, функций и методов менеджмента, приобретение навыков управления производственными и социально-экономическими процессами, происходящими в организациях, повышают конкурентоспособность выпускников на рынке труда, что подчеркивает важность курса «Основы менеджмента» в программе подготовки бакалавров географии.

Дисциплина «Основы менеджмента» является нормативной, интегрирует в себе знания, умения и навыки по многим другим дисциплинам, в частности тесно связана с курсами «Основы экономической теории», «Психология», «Социология».

Курс «Основы менеджмента» включает 3 кредита общим количеством часов – 108 (в т. ч. лекции – 36, практические – 18, самостоятельная работа – 54).

*Цель курса* – формирование у студентов системы базовых знаний в области менеджмента, современного управленческого мышления, понимания концептуальных основ системного управления, приобретения навыков анализа процессов и явлений, происходящих в организациях, умений анализа внутренней и внешней среды, принятия рациональных управленческих решений.

*Предметом* изучения дисциплины являются общие закономерности, принципы формирования, функционирования и развития системы управления организацией; управленческие отношения.

*Задачи курса:*

- ознакомиться с теоретическими основами менеджмента, изучить основные понятия и категории дисциплины;
- рассмотреть историю развития менеджмента и его трансформацию в систематизированную научную дисциплину;
- охарактеризовать организацию как объект управления;
- раскрыть сущность мотивации;
- дать характеристику методам менеджмента;

- выявить особенности и основные подходы принятия управленческих решений;
- ознакомиться с технологиями и функциями менеджмента;
- раскрыть характеристики руководства и лидерства, власти и влияния;
- выявить особенности бизнес-этикета и делового общения.

### *Компетенции студентов*

По итогам изучения курса «Основы менеджмента» студенты должны знать: сущность понятий «менеджмент» и «управление», объект и субъект менеджмента, законы, закономерности и принципы менеджмента; ключевые теории управления и менеджмента; составляющие организации, виды разделения труда в организациях, элементы внутренней и внешней среды организаций; основные положения содержательных и процессуальных теорий мотивации; экономические, технологические, социально-психологические и административные методы менеджмента; подходы и процесс принятия управленческих решений; функции (планирование, организация, контроль, регулирование) и технологии менеджмента; суть и основные принципы руководства и лидерства, стили руководства; формы власти и влияния; критерии и систему показателей для определения социально-экономической эффективности управления организациями; особенности бизнес-этикета и делового общения.

Студенты должны уметь: раскрывать сущность основных терминов, понятий и категорий курса; давать характеристику основным теориям управления и менеджмента; выявлять главные черты организации как объекта управления, определять элементы и компоненты организации и анализировать их влияние на ее деятельность; давать характеристику основным теориям мотивации человеческой деятельности; обосновывать применение методов менеджмента в процессе стимулирования поведения работников организации; разрабатывать управленческие решения, выбирать пути их принятия и прогнозировать последствия их реализации; давать характеристику планирования, организации, контроля и регулирования как функциям менеджмента, раскрывать роль информации и коммуникаций в управлении; выявлять взаимосвязь руководства, лидерства, власти и влияния, определять стили руководства; использовать на практике основы бизнес-этикета и делового общения; давать оценку социально-экономической эффективности управления организациями.

## 2. СТРУКТУРА И ПРОГРАММА МОДУЛЕЙ

### Структура курса

Названия модулей и тем	Количество часов											
	Дневная форма						Заочная форма					
	Всего	в том числе					Всего	в том числе				
		л	п	лаб.	инд	с/р		л	п	лаб	инд	с/р
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>
<b>Модуль 1. Теоретические основы менеджмента, виды и содержание управленческой деятельности</b>												
Тема 1. Менеджмент как научная система управления.	8	2	2			4	9	2				7
Тема 2. Организация как объект управления.	8	2	2			4	9		2			7
Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организаций	8	2	2			4	9	2				7
Тема 4. Мотивация.	8	2	2			4	9		2			7
Тема 5. Методы менеджмента.	6	2				4	7					7
Тема 6. Управленческие решения	10	4	2			4	7					7
<b>Всего за модуль 1</b>	<b>48</b>	<b>14</b>	<b>10</b>			<b>24</b>	<b>50</b>	<b>4</b>	<b>4</b>			<b>42</b>
<b>Модуль 2. Функции менеджмента. Обеспечение эффективной деятельности организации</b>												
Тема 1. Функции и технология менеджмента	4	2				2	8	2				6
Тема 2. Планирование как общая функция менеджмента	9	3	2			4	6					6

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Тема 3. Организация как общая функция управления	7	3				4	8	2				6
Тема 4. Контроль как общая функция менеджмента	8	2	2			4	6					6
Тема 5. Регулирование как общая функция менеджмента	6	2				4	6					6
Тема 6. Информация и коммуникации в менеджмента	6	2				4	6					6
Тема 7. Руководство и лидерство	8	2	2			4	7					7
Тема 8. Бизнес- этикет. Деловое общение	12	6	2			4	11	2	2			7
<b>Всего за модуль 2</b>	60	22	8			30	58	6	2			50
<b>Всего часов</b>	108	36	18			54	108	10	6			92

### *Программа модулей*

#### **Модуль 1.**

#### **Теоретические основы менеджмента, виды и содержание управленческой деятельности**

**Тема 1. Менеджмент как научная система управления.** Сущность менеджмента, менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности, предмет, объект и задачи менеджмента. Понятие «менеджмент» и «управление», роль менеджеров и задачи предпринимателей. Научные основы менеджмента: общие принципы и методы исследования, законы и закономерности менеджмента, принципы менеджмента.

**Тема 2. Организация как объект управления.** Понятие организации как объекта управления, ее цели и задачи. Составляющие организации. Классификации организаций, формальные и неформальные организации.

Горизонтальное и вертикальное разделение труда в организациях, уровни управления.

Организация как открытая динамическая система: управляющая и управляемая подсистемы. Модель организации как открытой системы: параметры «входа», процесс преобразования, параметры «выхода».

Концепции жизненного цикла организации. корпоративная культура. Коллективы (группы) работников в организации.

**Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организаций.** Общие характеристики внешней среды: объективность, взаимосвязь факторов, сложность, динамичность, неопределенность.

Внутренняя среда организации: цели, структура, задачи, технология и персонал  
внешняя среда организации прямого воздействия – поставщики, посредники, потребители, конкуренты, законы и учреждения государственного регулирования; внешняя среда организации косвенного воздействия – состояние экономики, научно-технический прогресс, социально-культурные и политические факторы, международные события и окружение; взаимодействие организация – внешняя среда.

**Тема 4. Мотивация.** Сущность и содержание понятия мотивации, мотивация и вознаграждение, внутренняя и внешняя вознаграждение. Содержательные теории мотивации, мотивация и иерархия потребностей. Процессные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера-Лоулера, их применение в практике управления. Формы и системы стимулирования труда, мотивация в общем процессе управления.

**Тема 5. Методы менеджмента.** Сущность и особенности формирования методов менеджмента, классификация и характеристика методов менеджмента. Экономические методы менеджмента (экономические планы, экономические стимулы, бюджет). Административные методы менеджмента. Технологические методы менеджмента. Социально-психологические методы менеджмента. Социальные прогнозы, социальные планы.



**Тема 6. Управленческие решения.** Сущность и виды управленческих решений, управленческое решение как форма реализации управленческой деятельности. Классификация управленческих решений. Основные подходы к принятию решений. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Процесс и условия принятия управленческих решений. Право принятия управленческих решений. Организация и контроль выполнения решений.

## **Модуль 2.**

### **Функции менеджмента.**

#### **Обеспечение эффективной деятельности организации**

**Тема 1. Функции и технология менеджмента.** Понятие функций процесса управления. Функции менеджмента как вида управленческой деятельности. Классификация и характеристика функций менеджмента. Общие (основные), конкретные (специальные) функции менеджмента.

Процесс организации управления и его составляющие. Цель управленческого процесса, его участники, предмет, средства осуществления. Управленческий цикл. Управленческие процедуры: целеполагание, информационное обеспечение, аналитическая деятельность, выбор варианта действий, реализация решения, обратная связь. Взаимосвязь элементов управления. Техника и технология управления.

**Тема 2. Планирование как общая функция менеджмента.** Сущность планирования. Формы планирования и виды планов. Основные элементы системы планирования. Способы составления планов (балансовый, нормативный и математико-статистический). SWOT-анализ среды организации.

Цели в управлении. Иерархическая подчиненность, субординация целей организации. Традиционный процесс постановки целей. Концепция управления по целям.

Стратегическое планирование и разработка стратегии. Планирование реализации стратегии. Оперативное планирование на основе применения административных и экономических рычагов. Тактика, политика, процедуры, правила. Бизнес-планирование.

**Тема 3. Организация как общая функция управления.** Сущность функции организации. Понятие и составляющие организационной деятельности. Полномочия, обязанности, ответственность. Процесс делегирования полномочий и ответственности. Вертикальная и горизонтальная координация. Департаментализация.

Сущность организационной структуры управления и ее роль в достижении цели. Принципы построения организационных структур управления. Виды организационных структур управления (линейные, функциональные, комбинированные). Методы выбора организационной структуры управления.

Единоначалие: понятие, сущность. Централизация и децентрализация.

**Тема 4. Контроль как общая функция менеджмента.** Сущность и содержание контроля. Виды контроля: предварительный, текущий, конечный. Процесс контроля, его этапы. Разработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов. Поведенческие аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля: стратегическая направленность, ориентация на результат, соответствие делу, своевременность, гибкость, простота, экономичность.

**Тема 5. Регулирование как общая функция менеджмента.** Понятие регулирования и его место в управлении. Виды регулирования (стабилизирующее, распорядительное и дисциплинарное). Принципы функции регулирования. Этапы процесса регулирования.

**Тема 6. Информация и коммуникации в менеджменте.** Информация, ее виды и роль в менеджменте. Классификация информации. Требования, предъявляемые к информации.

Понятие и роль коммуникаций. Разновидности «внутренних» и «внешних» коммуникаций. Препятствия в коммуникациях. Обратная связь в процессе коммуникации. Средства коммуникаций, их преимущества и недостатки. Коммуникационный процесс, элементы и этапы процесса.

**Тема 7. Руководство и лидерство.** Понятие и общая характеристика руководства, место и роль руководителя в системе управления. Руководство как объединительная функция менеджмента. Основные факторы и определяющие аспекты руководства. Основы руководства: влияние, лидерство, власть.

Власть как элемент принуждения. Формы влияния и власти (власть, основанная на принуждении, власть, в основе которой лежит вознаграждение, законная власть, эталонная власть, власть эксперта).

Сущность и основы лидерства. Содержание понятия лидерства в управлении организацией. Типология лидеров. Факторы и предпосылки формирования стилей руководства. Характеристика и классификация стилей руководства.

**Тема 8. Бизнес-этикет. Деловое общение.** Значение этикета для достижения успехов в деловой сфере. Международный бизнес-этикет. Стилль и имидж делового человека. Традиционный деловой гардероб мужчин и женщин. Визитные карточки как элемент имиджа. Мимика, жесты, поза как важные составляющие профессионального имиджа делового человека. Этикет индивидуального рабочего места. Деловое общение: поздравления и рекомендации, неформальная беседа. Этикет бизнес-карточек. Ведение телефонных разговоров. Этикет электронной почты. Деловые заседания (подготовка, планирование, ведение). Деловая переписка. Деловые обеды, правила поведения за столом. Деловые поездки, этикет в пути.

## ТЕЗИСЫ ЛЕКЦИЙ

**Тема: «Менеджмент как научная система управления»**

**План:**

1. Сущность понятий «управление» и «менеджмент»
2. Объект, предмет и субъект менеджмента
3. Менеджеры и предприниматели

### **1. Сущность понятий «управление» и «менеджмент»**

Термины «менеджмент», «менеджер» быстро и прочно вошли в словарный обиход, заменив используемые нами ранее термины «управление», «управленческая деятельность», «руководитель», «директор».

Термин «менеджмент» по своей сути является аналогом термина «управление», это его синоним, однако не в полной мере. Термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например управление автомобилем); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

*Управление* – это целенаправленное влияние на объект с целью изменения его состояния либо поведения в связи с изменением обстоятельств

*Менеджмент* – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой 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.

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять и в отношении непредпринимательских организаций.

Содержание понятия «менеджмент» можно рассматривать как науку и практику управления, как организацию управления фирмой и как процесс принятия управленческих решений.

Менеджмент имеет свой собственный экономический механизм, который направлен на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психоло-

гических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Экономический механизм менеджмента объективно обусловлен осуществлением хозяйственной деятельности фирмы в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена.

Экономический механизм менеджмента состоит из трех блоков: внутрифирменное управление; управление производством; управление персоналом.

## **2. Объект, предмет и субъект менеджмента**

Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие в качестве *субъекта* этой деятельности специалиста-менеджера и в качестве *объекта* — хозяйственную деятельность фирмы в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт, финансы и др.).

*Предметом* менеджмента являются:

- ✓ теоретические основы управленческой деятельности (законы, закономерности, принципы, категории, механизмы, модели и др.);
- ✓ практика управления организациями (фирмами, предприятиями, корпорациями и др.);
- ✓ проектирование систем менеджмента.

## **3. Менеджеры и предприниматели**

Понятие «менеджер» в современном понимании — это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях. Предполагается, что принимаемые менеджером решения являются обоснованными и вырабатываются на базе использования новейших методов управления: многовариантных расчетов с помощью компьютерной техники.

Термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- ✓ к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- ✓ к руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- ✓ к руководителю по отношению к подчиненным;
- ✓ к администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования, в частности, следующие:

- ✓ наличие общих знаний в области управления предприятием;
- ✓ компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;
- ✓ владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
- ✓ принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении;
- ✓ наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеревается работать;
- ✓ умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов;
- ✓ умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. К ним относятся:

- ✓ знание в совершенстве своих прямых подчиненных, их способностей и возможностей выполнения конкретной поручаемой им работы;
- ✓ знание условий, связывающих предприятие и работников; защита интересов тех и других на справедливой основе;
- ✓ устранение неспособных с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

Предприниматель осуществляет хозяйственную деятельность от своего имени и на свой риск. *Предприниматель* – это лицо, которое вкладывает собственные средства в организацию дела и принимает на себя личный риск, связанный с его результатами. Осуществляя хозяйственные связи с другими участниками рыночных отношений, предприниматель выступает стороной договора (сделки). Он может предоставить право подписания контрактов от своего имени или от имени фирмы, которую он возглавляет, конкретному представителю (управляющему) и установить пределы таких полномочий.

Предприниматель, осуществляющий свою деятельность в качестве юридического лица, несет имущественную ответственность в зависимости

от правового положения фирмы: либо всем своим капиталом и личным имуществом, либо только капиталом.

Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера – это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающий связь и единство всего производственного процесса. Поэтому менеджмент объединяет работников различных специальностей: инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков, бухгалтеров и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или фирмой в целом.

Взросшие требования к управлению обусловлены увеличением размеров предприятия, сложностью технологии, необходимостью владения управленческими навыками. В современных условиях все решения по финансовым, организационным и экономическим вопросам подготавливаются и вырабатываются профессионалами в области организации управления – менеджерами, которые осуществляют также наблюдение и контроль за выполнением принятых решений.

### ***Тема: «Организация как объект управления»***

*План:*

1. Сущность категории «организация».
2. Организация как открытая динамическая система.
3. Виды организаций

#### **1. Сущность категории «организация».**

Организация – это группа людей (структур), деятельность которых сознательно координируется для достижения поставленной цели.

Составляющие организации:

- люди, которые работают в организации,
- цели и задачи
- управление.

Обязательные требования к организациям:

- наличие хотя бы двух человек;
- наличие хотя бы одной цели, которую принимают все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Цель любой организации – преобразование ресурсов для достижения определенных результатов. Основными ресурсами, используемыми организацией, выступают: люди (человеческие ресурсы), капитал (финансовые ресурсы), материалы, технология и информация. Более наглядно процесс преобразования ресурсов можно наблюдать не только в производственных организациях, но и организациях обслуживания и некоммерческих организациях, которые также используют все эти виды ресурсов.

Самой очевидной характеристикой организации является разделение труда. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда, а разбиение на многочисленные небольшие специализированные задания позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно.

Виды горизонтального разделения труда: функциональный, структурный, технический, профессионально-квалифицированный.

Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих специфические задания и добивающихся определенных целей. Такие подразделения называются отделами или службами, управлениями, департаментами и др.

Для того чтобы организация смогла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Выделяют верхний, средний и нижний уровни вертикального разделения труда в организации.

Жизненный цикл организации – это период, в течение которого организация проходит несколько стадий своего развития: создание, рост, зрелость, упадок (спад), возрождение.

Культура организации – система ценностей и взглядов, разделяемых сотрудниками организации, и выражающая коллективное отношение к целям организации и методам их достижения.



## **2. Организация как открытая динамическая система**

Организация является системой. Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит вклад в характеристики целого.

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

Организации – это открытые системы, постоянно взаимодействующие со внешней средой. Из внешней среды организации получают ресурсы (сырьевые, трудовые, финансовые, информационные), используя и преобразовывая их при помощи технологий, организации имеют результат, который направляется потребителю.

Результатом деятельности организации может быть продукт, услуга, получение прибыли, расширение круга партнеров и др.

## **3. Виды организаций**

По количеству целей выделяют:

- простые организации (имеют одну цель);
- сложные организации (ставят перед собой комплекс взаимосвязанных целей). Таких организаций в экономике подавляющее большинство.

По величине выделяют:

- большие (работают тысячи работников);
- средние (сотни работников);
- мелкие (десятки работников).

Официально зарегистрированные организации получают статус юридического лица (официальное признание, атрибуты государственной регистрации, счет в банке, форма предпринимательства). Все другие организации являются неюридическими лицами.

*Формальные организации* – группы работников, деятельность которых сознательно планируется, мотивируется, контролируется и регулируется для достижения определенной цели. Такими организациями являются предприятия, отделы, подразделения, службы, комитеты, факультеты, кафедры. (Формальные организации называют просто "организациями").

*Неформальные организации* – это группы работников, которые возникают и функционируют спонтанно. Чаще всего они входят в состав формальной организации, создаются на основе общих интересов. Неформальными организациями являются группы любителей определенных видов спорта, туризма, искусства, экономических подходов.

## **Тема: «Функции и технология менеджмента»**

### *План лекции:*

1. Содержание и значение функций менеджмента.
2. Технология менеджмента

### **1. Содержание и значение функция менеджмента**

При всем многообразии задач, решаемых менеджерами, управление можно рассматривать как непрерывный процесс реализации нескольких взаимосвязанных функций. Функция – это роль, которую выполняет субъект или объект в определенной сфере деятельности. Другими словами, функция – это то, за что отвечает субъект или объект в данном случае

Функции менеджмента являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы собственности и т.д.) той или иной организации. Процесс управления (менеджмента) имеет пять взаимосвязанных функций, а именно:

- планирование;
- организовывание;
- мотивация;
- контроль;
- координация и регулирование.

Функцией менеджмента «номер один» общепризнано считается планирование. Реализуя ее, предприниматель или управляющий на основе глубокого и всестороннего анализа положения, в котором в данный момент находится фирма, формулирует стоящие перед ней цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы.

Планирование – это процесс составления планов организации, т.е. такой этап управления, на котором определяются:

- 1) цели деятельности организации;
- 2) ресурсы, необходимые для достижения этих целей;
- 3) способы достижения поставленных целей.

Сам процесс планирования позволяет более четко формулировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов. Кроме того, планирование обеспечивает более четкую координацию усилий структурных подразделений и таким образом укрепляет взаимодействие руководителей разных служб организации. А это значит, что планирование – это непрерывный процесс изучения новых путей и

методов совершенствования деятельности организации за счет выявленных возможностей, условий и факторов. Следовательно, планы не должны носить директивного характера, а меняться в соответствии с конкретной ситуацией.

Реализацию планов берут на себя другие функции и, прежде всего, функция организации. Задачей этой функции является формирование структуры организации, а так же обеспечение всем необходимым для ее работы – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и т.д.

В любом плане, составляемом в организации, всегда имеется стадия организации, то есть создания реальных условий для достижения запланированных целей, часто это требует перестройки структуры производства и управления с тем, чтобы повысить их гибкость и приспособляемость к требованиям рыночной экономики.

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике важную функцию менеджмента – мотивацию.

Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

Контроль – это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Контроль – это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих

должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Центральной функцией менеджмента является координация и регулирование.

Координация – это обеспечение согласованности действий всех звеньев управления, и поддержание устойчивого режима работы компании.

Задача данной функции состоит в достижении согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио и телевидения, документы. С помощью этих и других форм связей устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирование, организация, мотивация и контроль), а так же действие руководителей.

Все перечисленные функции не просто составляют единое целое. Они переплетены друг с другом, проникают друг в друга так, что порой их трудно разделить.

Помимо основных, менеджерам приходится выполнять множество так называемых специальных функций менеджмента. Это название условно, т.к. все специальные функции связаны с основными, являются их частью. Одними из таких функций являются:

- разработка и принятие управленческих решений;
- создание команд и работа в них, управление корпоративной культурой компании, анализ рынка (отрасли, мнений клиентов и т.п.);
- управление качеством продукции;
- обработка информации (в том числе, с использованием информационных технологий);
- прогнозирование развития событий;
- организация внешних контактов (с партнерами, клиентами, представителями государственных органов и т.п.);
- проведение переговоров, совещаний и деловых бесед;
- ведение документации и многое другое.

## **2. Техника и технология управления**

В процессе реализации функций управления используются различные технические средства. Сегодня в качестве главного технического инструмента используются ЭВМ и прежде всего

персональные компьютеры. К технике управления относятся также средства сбора, обработки и хранения информации.

Технология менеджмента включает: последовательность и процедуры реализации функции управления, систему и порядок документооборота на предприятии, порядок использования определенной совокупности технических средств для работы с информацией (сбор, переработка, хранение, использование). Основные требования, предъявляемые к технологии менеджмента, можно свести к следующему:

- формулирование проблем, разработка и выбор решения должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где для этого есть соответствующая информация;

- информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;

- выбор и принятие решений должны выражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации;

- строгое соблюдение подчиненности в отношении иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность.

Чтобы правильно организовать каждый функциональный процесс в системе управления, менеджеру необходимо: определять количество последовательность и характер операций, которые составляют этот процесс, подобрать (разработать) для каждой операции соответствующие способы, приемы (методику), технические средства, определить оптимальные условия протекания процесса в времени и пространстве. Для повышения эффективности технологии управления большое значение имеют анализ, исследование организационных операций, представление их в графической и текстовой формах, типизация и стандартизация, а отсюда и проектирование, сочетание однородных операций, перевод их на машинное исполнение в целях снижения трудоемкости процесса управления.

Понятие технология управления тесно связано с процессом алгоритмизации операций и процедур в рамках тех или иных функций управляющей системы.

Сбор и обработка информации в руководящей системе, подготовка и принятие управленческих решений, организаторская работа по реализации решений – все эти процессы управленческого воздействия, выполняемые менеджером, следует рассматривать как упорядоченную последовательность операций. Регламент содержания и

последовательность операций в информационном процессе играет роль процедуры процесса управления.

## **Тема: «Планирование как основная функция менеджмента»**

*План лекции:*

1. Сущность планирования как функции менеджмента
2. Содержание планов и методы их составления
3. Стратегическое планирование. Разработка стратегий.

### **1. Сущность планирования как функции менеджмента**

Планирование – это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения.

Выделяют следующие виды планирования:

1. В зависимости от длительности (сроков) планового периода:

✓ Долгосрочное планирование (перспективное, стратегическое, прогнозирование) - планирование сроком от 5 лет и более;

Долгосрочный план (10-15 лет). В нем формулируются задачи, связанные по времени и ресурсам, а также общая стратегия поставленных целей. Долгосрочные планы включают укрупненные показатели деятельности предприятия, которые разрабатываются на основе предварительно проведенных исследований и составление прогнозов развития предприятия. Этот вид планов еще можно назвать перспективным планированием.

✓ Среднесрочное планирование – сроком от года до пяти.

Среднесрочный план – это детализированный стратегический план, в котором сочетаются все направления деятельности предприятия на текущий финансовый год.

✓ Краткосрочное планирование:

- текущее (годовое, полугодовое, квартальное, планирование на месяц);

- оперативное (на декаду, неделю, сутки, смену, час).

Краткосрочный план предназначен для решения конкретных вопросов деятельности предприятия в краткосрочном периоде. Имеет узкую направленность, высокую степень детализации и характеризуется большим разнообразием приемов и методов.

2. В зависимости от содержания хозяйственной деятельности: планирование производства; план сбыта; план материально-технического снабжения; финансовое планирование.

3. С точки зрения организационной структуры предприятия: общее планирование деятельности фирмы; планирование деятельности отдельных подразделений; планирование деятельности дочерних предприятий и филиалов.

4. В зависимости от направленности и характера решаемых задач: стратегическое или перспективное планирование; среднесрочное планирование; тактическое (текущее или бюджетное).

Планирование в организации осуществляется в следующем порядке:

1. Разрабатывается миссия (цель) организации.
2. Исходя из миссии, разрабатываются стратегические ориентиры или направления деятельности (эти ориентиры часто называют качественными целями).
3. Производится оценка и анализ внешней и внутренней среды организации.
4. Определяются стратегические альтернативы.
5. Осуществляется выбор конкретной стратегии или пути достижения цели.

Планирование базируется на данных прошлых периодов деятельности, но целью планирования является деятельность предприятия в перспективе и контроль за этим процессом. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности информации, которую получают менеджеры. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетенции менеджеров и точности прогнозов относительно дальнейшего развития ситуации.

## **2. Содержание планов и методы их составления**

План – это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей. План является результатом процесса планирования. Планы и планирование имеют различные вариации, и их можно рассматривать с разных точек зрения.

В настоящее время сложилось несколько способов составления планов, или методов планирования: балансовые, нормативные и математико-статистические.

Балансовые методы основываются на взаимной увязке ресурсов, которыми будет располагать организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Необходимые ресурсы можно привлекать со стороны, а можно брать в собственном «хозяйстве» из резервов.

Если же ресурсы имеются в избытке, решается обратная проблема – расширение их потребления или избавление от излишков. Последнее целесообразно даже в условиях инфляции, поскольку для хранения запасов приходится затрачивать значительные средства.

Баланс представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу, в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой их распределение. Таким образом, баланс представляет собой метод оптимального распределения ресурсов, предназначенных для достижения целей организации.

Другим методом планирования является нормативный. Он состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период (а соответственно и в основу балансов) кладутся нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции (сырья, материалов, оборудования, рабочего времени, денежных средств и т.п.).

Нормы, используемые в планировании, могут быть натуральными, стоимостными и временными. Натуральные нормы касаются обычно расхода материальных ресурсов (сырья, материалов, энергии и т.п.) для производства единицы продукции. Стоимостные нормы отражают или затраты ресурсов в обобщенном виде; или такие затраты, которые по-иному как в денежной форме выразить нельзя, например, амортизацию; или чисто денежные расходы, скажем расценки за изготовление единицы продукции. Нормы времени выражают его затраты на выполнение тех или иных работ и их отдельных элементов (нормы оперативного времени на осуществление операций; нормы обслуживания рабочего места; нормы подготовительно-заключительного времени и т.п.).

Третью группу методов планирования составляют математические, сводящиеся к оптимизационным расчетам на основе различного рода моделей. К простейшим моделям относятся статистические. С помощью статистических моделей можно, например, определять будущие доходы, основываясь на текущих вложениях и заданных процентных ставках, осуществлять другие финансовые расчеты. Именно в области финансового планирования статистические методы находят, пожалуй, наиболее широкое применение.

### **3. Стратегическое планирование. Разработка стратегий**

Стратегическое планирование – это набор действий, решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения целей.

Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и



последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Ключевые моменты стратегического планирования:

- стратегия разрабатывается высшим руководством;
- стратегический план должен быть подкреплён исследованиями и фактическими данными;
- стратегические планы должны быть гибкими для возможности их изменения;
- планирование должно приносить пользу и способствовать успеху компании. При этом затраты на реализацию мероприятий должны быть ниже величины выгод от их реализации.

Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения.

## **Тема: «Организация как функция менеджмента»**

*План лекции:*

1. Сущность функции организации. Составляющие организационного процесса.
2. Виды организационных структур.
3. Понятие нормы управляемости.

### **1. Сущность функции организации. Составляющие организационного процесса.**

*Организация* – важная функция менеджмента, поскольку благодаря ей предприятие или фирма превращаются в единый организм, способный слаженно действовать в любых ситуациях. От того, насколько крепки связи между подразделениями и отдельными работниками, насколько слаженно действуют объединяющие их механизмы, зависит, будет ли деятельность организации успешной.

**Функция организации деятельности** (организовывание) состоит в создании структуры управления организации, определении заданий подразделениям, установлении порядка их взаимодействия, подборе людей для конкретной работы, наделении полномочиями и ответственностью. Это единственная функция, обеспечивающая взаимосвязь и повышающая эффективность всех других функций управления. Организация как функция менеджмента непосредственно связана с систематической

координацией многих задач и, следовательно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

*Административно-организационное управление* предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

*Оперативное управление* обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач: существует **два основных аспекта организационного процесса:**

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.

2. Делегирование полномочий.

*Делегирование* означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

*Полномочия* представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач (фактически командовать людьми).

Полномочия бывают двух типов:

*Линейные полномочия* – это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному. Линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть воздействия на подчиненных. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организацией.

*Штабные полномочия* – это полномочия, основанные на выполнении определенной функции.

*Штабной аппарат* может быть:

- ✓ консультативным (консультирование линейного руководителя);
- ✓ обслуживающий аппарат (маркетинг, кадровые службы, снабжение и сбыт и т.д.)

- ✓ личный аппарат линейного руководителя (секретарь, личный помощник).

**Ответственность** – это обязательство работника выполнять все работы и решать конкретные задачи, присущие конкретной занимаемой должности и отвечать за результаты своей деятельности. Существует *ответственность исполнителя и руководителя*. Ответственность исполнителя – это обязательство работника исполнять все делегированные ему задачи и отвечать за результаты труда. Ответственность руководителя – это обязательство его отвечать за решение задач и результаты труда всех подчиненных ему работников. Ответственность, в отличие от полномочий, не делегируется. Следует различать полномочия и власть.

**Полномочия** – это ограниченное право использовать необходимые ресурсы.

**Власть** – это реальная возможность использовать ресурсы организации и действовать. Можно обладать полномочиями и не иметь власти, а можно обладать властью и не иметь полномочий.

## **2. Виды организационных структур**

На способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды влияет то, как организовано предприятие, как построена структура менеджмента.

*Организационная структура предприятия* – это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.

Выбор организационной структуры зависит от таких факторов, как:

- ✓ организационно-правовая форма предприятия;
- ✓ сфера деятельности (тип выпускаемой продукции, ее номенклатура и ассортимент);
- ✓ масштабы предприятия (объем производства, численность персонала);
- ✓ рынки, на которые выходит предприятие в процессе хозяйственной деятельности;
- ✓ используемые технологии;
- ✓ информационные потоки внутри и вне фирмы;
- ✓ степень относительной обеспеченности ресурсами и др.

**Структура фирмы** – это состав и соотношение ее внутренних звеньев, отделов.

Для различных организаций характерны **различные виды структур управления**. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как линейная, линейно-

штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Иногда внутри единой компании (как правило, это крупный бизнес) происходит выделение обособленных подразделений – *департаментизация*.

Для *линейной структуры* характерна вертикаль: высший руководитель – линейный руководитель (подразделения) — исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют. Эта структура строится на базе выделения функций. Преимущества: простота, конкретность заданий и исполнителей.

Недостатки: высокие требования к квалификации руководителей и высокая загрузка руководителя. Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией.

По мере роста предприятия, как правило, линейная структура преобразуется в *линейно-штабную*. Она аналогична предыдущей, но управление сосредоточено в штабах. Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения.

При дальнейшем усложнении производства возникает необходимость специализации работников, участков, отделов цехов и т. д., формируется *функциональная структура управления*. Распределение работ происходит по функциям. При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель – функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) – исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи. Преимущества: углубление специализации, повышение качества управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью. Недостатки: функции руководителя размыты; недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия.

При *линейно-функциональной структуре* управления основные связи – линейные, дополняющие – функциональные.

В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая *дивизиональная*

*структура* управления. Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам. В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений. Недостатки: рост расходов на управленческий персонал; сложность информационных связей.

В связи с необходимостью ускорения темпов обновления продукции возникли программно-целевые структуры управления, получившие названия *матричные*. Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.

При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов. Недостатки – сложность структуры, возникновение конфликтов. Примером могут служить авиакосмическое предприятие, телекоммуникационные компании, выполняющие крупные проекты для заказчиков. Преимущества: гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы. Недостатки: наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения, сложность информационных связей.

Организационная структура предприятия должна отвечать задачам его функционирования, а именно:

- ✓ каждый работник должен иметь только одного начальника, в ином случае он может получать противоречащие друг другу распоряжения, что очень осложняет работу и может повергнуть к внутреннему конфликту (принцип прямой соподчиненности, единоначалия);
- ✓ все подразделения должны действовать в интересах предприятия, то есть содействовать достижению стоящих перед ним целей;
- ✓ подразделение или управляющий орган должны создаваться для выполнения конкретной функции – придумывание функции «под человека» недопустимо;
- ✓ сочетание свободы и ответственности должно быть оптимальным;

- ✓ количество распоряжений должно быть уравновешено количеству решений, принимаемых работником самостоятельно (принцип эластичности организационной структуры). При этом уровень ответственности должен соответствовать уровню полномочий: недопустимо возлагать на работника ответственность за действия, если у него практически нет свободы действия, и наоборот, нельзя освобождать работника от ответственности, если ему даны значительные полномочия.

### **3. Понятие нормы управляемости**

*Норма управляемости* – численный показатель, указывающий на количество исполнителей (работников или подразделений), находящихся под непосредственным управлением одного непосредственного руководителя:

- ✓ - 6-10 - оптимально на практике;
- ✓ - 15-20 – в случаях использования автоматизированных систем управления.

Установление оптимального показателя нормы оптимальности является одной из главных задач менеджмента. Это зависит от технологического аспекта, уровня управления, а также от ряда факторов корпоративной культуры. В тех случаях, когда применяются автоматизированные системы управления производством, данный показатель может быть увеличен. Это объясняется тем, что научно-технический прогресс в управлении такими комплексами существенно опережает управление социальными частями системы. Также, практика управления доказывает, что чем выше уровень иерархии в структуре, тем норма управляемости является несколько ниже. Это объясняется повышенной сложностью управления разнофункциональными сферами и крупными объектами.

Психологи утверждают, что в оптимальном случае у любого руководителя должно быть не более семи подчиненных. Если количество подчиненных не превышает этой цифры, руководитель может хорошо узнать их и учитывать их особенности при распределении заданий. Когда количество работников превышает указанное число, контакты останавливаются поверхностными, что сказывается на качестве работы.

## **Тема: «Контроль как функция менеджмента»**

### *План лекции:*

1. Сущность и содержание контроля
2. Виды контроля
3. Основные этапы контроля

### **1. Сущность и содержание контроля**

**Управленческий контроль** является одной из основных функций менеджмента. Его целью является количественная и качественная оценка работы и учет результатов функционирования организации.

#### ***Причины необходимости контроля:***

во-первых - необходимость наблюдать за тем, чем работающие заняты, что и как они делают. Совокупный эффект даже мелких ошибок может существенно повлиять на снижение потенциала деятельности организации;

во-вторых - постоянные изменения в окружающей среде, с которыми организация и их менеджеры сталкиваются, требует соответствующего реагирования. Изменения требуют уточнения не только намеченных планов, а также целей организации. Хорошо организованный контроль помогает менеджерам своевременно приспосабливаться к изменениям внешней среды;

в-третьих - постоянно возрастающая сложность работы организаций вследствие роста их размеров и масштабов производства. С ростом производства менеджеры, ответственные за выполнение всех задач организации, не могут персонально наблюдать за каждым видом деятельности, а также изменениями условий на рынке и лично решать возникающие проблемы. Поэтому им необходима формальная система контроля.

#### ***Принципы контроля:***

1. Контроль должен быть *непрерывным (периодичным)*. Непрерывность контроля является обязательным условием, без которого невозможно получить объективной картины. Контроль, который осуществляется неравномерно, хаотично, только усложняет картину, создает трудности, его результаты могут отражать случайные характеристики объекта контроля.

2. *Четкость*. Контроль должен осуществляться в соответствии с четко сформулированными целями. Только зная, что именно необходимо контролировать, можно осуществить эффективный контроль. А это предполагает, что изначально ясны параметры, которые должны

контролироваться, единицы их измерения, количественные показатели, которые позволяют рассматривать положение как хорошее или плохое.

3. Контроль должен быть *гибким*. Это означает, что система контроля должна обладать способностью трансформироваться в соответствии с требованиями ситуации. Это касается и внутренних требований, связанных с целями контроля, и внешних требований, возникающих в результате изменений положения как внутри, так и вне организации.

4. Контроль должен быть *индивидуализированным*. Контроль, не учитывающий специфики объекта, на который он нацелен, не способен дать полноценных результатов.

5. Контроль должен быть *экономичным*. Это означает, что затраты на контроль не должны превышать выгод, которые он приносит.

6. *Согласованность*. Контроль должен быть согласован с планированием. Результаты контроля должны учитываться при планировании, поскольку ошибки или, наоборот, неожиданные, незапланированные достижения нередко свидетельствуют о том, что планирование было осуществлено плохо, а также о том, что какие-то факторы не были учтены в процессе планирования. С другой стороны, одна из основных функций контроля – это проверка, позволяющая выяснить, достигнуты ли показатели, которые были запланированы. Выполнение любого плана нуждается в проверке. Таким образом, контроль должен способствовать планированию и одновременно служить средством проверки выполнения планов.

7. Контроль должен быть *результативным*. Результативность контроля – это не только полезность и значимость собранной при его помощи информации. Это и своевременность в принятии и реализации решений, диктуемых результатами контроля. Выявленные ошибки необходимо исправлять. Если этого не делать сразу, то и ценность знания об ошибках падает.

8. Контроль должен быть *ориентирован на конкретные результаты*. Это означает, что данные, собранные в результате контроля, должны легко интерпретироваться с точки зрения выгоды для организации.

9. *Ориентированность на людей*. Результаты контроля должны быть понятными для всех, кто в них заинтересован.

10. Контроль должен быть *всеохватным*. Это не означает, что контролировать следует каждое движение работника. Тотальный контроль отрицательно влияет на людей, они начинают утрачивать инициативу, становятся пассивными. Однако система контроля должна быть построена



таким образом, чтобы можно было получить необходимую информацию о любой стороне деятельности организации, подразделения или отдельного работника.

## 2. Виды контроля

Выделяют следующие **виды контроля**:

- **предварительный контроль**. Осуществляется до фактического начала работ. Средства осуществления – реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Основная задача предварительного контроля состоит в том, чтобы выяснить, готова ли организация или ее подразделение к выполнению тех или иных задач. Предварительный контроль может быть направлен на персонал организации, оборудование, систему управления, условия труда, материальные и финансовые ресурсы предприятия, продукцию и т. д.;

- **текущий контроль**. Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы.

Текущий контроль имеет две основные разновидности — стратегический и оперативный контроль. *Цель стратегического контроля* состоит в проверке деятельности организации на соответствие ее стратегическим целям. *Цель оперативного контроля* – определить соответствие текущей деятельности определенным критериям, нормативам и параметрам. В силу этого оперативный контроль в большей степени связан с производством, чем стратегический контроль.

- **заключительный (итоговый) контроль**. Итоговый контроль направлен на выяснение того, были ли достигнуты запланированные показатели. Как правило, итоговый контроль касается не только сравнения запланированных показателей с реальными. Он предполагает также выявление причин, по которым результаты именно такие. Кроме того, итоговый контроль является основанием для составления будущих планов, а также рекомендаций и указаний для работников.

С точки зрения степени охвата, различают **сплошной (полный) и выборочный контроль**. При сплошном контроле проверяется весь объем выполненной работы, то есть каждая единица выполненной продукции. Сущность выборочного контроля состоит в том, что проверяется не весь объем работы, а некоторая случайно выбранная ее часть. К выборочному контролю прибегают в том случае, когда нет возможности проверить каждую единицу контроля.

### 3. Основные этапы контроля

**Контроль состоит из трех основных этапов:**

1. установление стандартов деятельности фирмы, подлежащих впоследствии контролю;

*Стандарт* (от англ. standard – норма, образец) в широком смысле слова – образец, эталон, модель, принимаемые за исходные для сопоставления с ними других подобных объектов.

2. измерение и анализ результатов деятельности организации;

3. корректировка хозяйственных, технологических и иных процессов в соответствии со сделанными выводами и принятыми решениями.

Контроль не всегда приводит к обнаружению отклонений. Если же это произошло, необходимо каким-то образом влиять на ситуацию. Существует две основные формы согласования плана и реального положения:

- 1) изменение плана и его подгонка под реальные обстоятельства;
- 2) ужесточение требований с целью выполнения плана.

**Тема: «Информация и коммуникации в менеджменте»**

*План лекции:*

1. Понятие «информация», виды информации.
2. Процесс передачи информации.
3. Виды и формы коммуникаций. Коммуникационный процесс.

#### **1. Понятие «информация», виды информации.**

Управление предприятием не может эффективно проводиться без достаточной оперативной, надежной, своевременной и достоверной информации. Информация является основой управленческого процесса, и от того, насколько она совершенна, во многом зависит качество управления предприятием.

Часто путают понятия информации и данных.

*Данные* – это просто цифры и факты, отражающие отдельные аспекты реальности. В то время как *информация* – это данные, представленные определённым образом или в определённой форме, что придаёт им смысл. *Информация, в отличие от данных, обладает информативностью, которая характеризует ее полезность.*

*Требования к информации:*

Важность информации определяется её точностью (то есть достоверным отражением действительности), своевременностью

(запоздалые новости могут потерять свою ценность), содержательностью (обрывочные данные не имеют смысла, информация тем ценнее, чем она полнее) и соответствием (данные должны отвечать специальным интересам пользователя).

Качество информации – степень её соответствия потребностям потребителей. Свойства информации являются относительными, так как зависят от потребностей потребителя информации. *Объективность* информации характеризует её независимость от чьего-либо мнения или сознания, а также от методов получения. Более объективна та информация, в которую методы получения и обработки вносят меньший элемент субъективности. Информацию можно считать *полной*, когда она содержит минимальный, но достаточный для принятия правильного решения набор показателей. Как неполная, так и избыточная информация снижает эффективность принимаемых на основании информации решений. *Достоверность* – верность информации, не вызывающая сомнений. Объективная информация всегда достоверна, но достоверная информация может быть как объективной, так и субъективной. *Адекватность* – степень соответствия реальному объективному состоянию дела. *Доступность* информации – мера возможности получить ту или иную информацию. *Актуальность* информации – это степень соответствия информации текущему моменту времени. *Эмоциональность* – свойство информации вызывать различные эмоции у людей. Это свойство информации используют производители медиаинформации. Чем сильнее вызываемые эмоции, тем больше вероятности обращения внимания и запоминания информации.

Информация имеет две стороны: *количественную и смысловую* (семантическую).

#### *Виды информации:*

Информация, которая функционирует на предприятии в процессе управления, может быть классифицирована следующим образом:

- по форме отображения (визуальная, аудиовизуальная и смешанная);
- по форме представления (цифровая, буквенная, кодированная);
- по роли в процессе управления (аналитическая, прогнозная, отчетная, научная, нормативная);
- по качеству (достоверная, вероятно достоверная, недостоверная, ложная);
- по возможности использования (необходимая, достаточная, избыточная);

- по степени обновляемости (постоянная, переменная);
- по степени деятельности предприятия (экономическая, управленческая, социальная, технологическая);
- по источнику возникновения (внутриорганизационная, внешняя);
- по степени преобразования (первичная, производная, обобщенная);
- по виду носителя (печатный текст, микрофильм, кинофильм, видеофильм, машинный носитель);
- по времени поступления (периодическая, постоянная, эпизодическая, случайная).

## 2. Процесс передачи информации

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п. Помимо передачи информации от руководителя к подчиненным, организация нуждается в информационном потоке по восходящей (от служащих к руководителю).

Особое внимание менеджер должен уделять построению на предприятии *информационных систем*.

Информационные системы могут быть *простыми*. В этом случае происходит доставка информации от места ее возникновения до места потребления. Такая информация может поступать по телефону или через сигнализации как одноразовое сообщение, она свойственна низшей ступени управления, например: рабочее место – мастер.

Более распространены *сложные системы информации*, соответствующие сложности производства и организационной структуре управления, которые охватывают и линейное управление, и функциональные службы предприятия.

Информационные системы различаются:

- по обработке информации – на централизованные и децентрализованные;
- по степени охвата информацией – на комплексные и локальные.

Комплексные информационные системы охватывают весь комплекс служб предприятия, а локальные – предназначены для определенных функций управления.

В последнее время при построении информационных систем стали выделять *бэк-офисную и фронт-офисную информацию*. Бэк-офисная – такая информация, доступ к которой имеют только сотрудники предприятия (все или из определенных подразделений). Фронт-офисная – такая информация, доступ к которой имеют все желающие, например клиенты предприятия.

### **3. Виды и формы коммуникаций. Коммуникационный процесс.**

*Коммуникация* – это первое условие существования всякой организации. Без процесса коммуникации, без передачи информации от субъекта управления к объекту управления, и наоборот, без правильного понимания передаваемой и получаемой информации управленческая работа невозможна.

На быденном уровне *коммуникацию* определяют как передачу информации от человека к человеку, как общение. В менеджменте *коммуникация* – это обмен информацией между людьми. На основе этого обмена руководитель получает информацию, необходимую для принятия решений, и доводит принятие решения до работников организации. *Коммуникация* – это непосредственный процесс обмена информацией, опытом, какими-либо сведениями.

Коммуникации на предприятии (или внутренние коммуникации) делятся на два вида: *вертикальные и горизонтальные*. Вертикальные же, в свою очередь, делятся на восходящие и нисходящие.

*Горизонтальные коммуникации* – это процесс обмена информацией между сотрудниками одного уровня. Подобные коммуникации происходят с целью обмена результатами работ, опытом и личной информацией. *Вертикальные коммуникации* – это обмен информацией между сотрудниками разных рангов, например между руководителем и подчиненным. *Восходящие коммуникации* – это процесс передачи любой информации от исполнителей к руководителю. Такой вид передачи информации чаще всего осуществляется в виде каких-либо отчетов. *Нисходящие коммуникации* – это процесс передачи информации от руководителя к подчиненным, например, передача сотрудникам указаний. При *внешних коммуникациях* обмен информацией происходит между предприятием и внешней средой. От эффективности организации данного процесса зависит успех работы фирмы. Чем качественнее отлажена такая структура на предприятии, тем продуктивнее это предприятие работает.

Помимо разделения на внутренние и внешние, коммуникации подразделяются на вербальные и невербальные. *Невербальные*

*коммуникации* представляют собой общение с помощью мимики, жестов, взглядов. Такие способы общения сами по себе используются довольно редко, особенно если речь идет о каких-то деловых переговорах. *Вербальные коммуникации* – это процесс общения при помощи слов, которые могут быть как письменными, так и устными. При работе предприятия особое значение имеет письменная форма коммуникаций.

*Коммуникационный процесс* – это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основными целями коммуникационного процесса является обеспечение понимания и передача информации, являющейся предметом общения.

В настоящее время в процессе обмена информацией выделяют четыре базовых элемента:

- отправитель – лицо, собирающее информацию и передающее ее;
- сообщение – собственно сама информация;
- канал – средство передачи информации;
- получатель – лицо, которому предназначена информация.

В процессе обмена информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных между собой этапов:

- зарождение идеи;
- кодирование и выбор канала;
- передача;
- декодирование.

Коммуникации осуществляются в равной степени и при отправке сообщения кому-либо, и при его получении. Считается, что коммуникация была осуществлена эффективно, если собеседники, обсуждавшие какую-то тему или ситуацию, пришли к взаимопониманию и сделали общие выводы.

## **Тема: «Руководство и лидерство. Влияние и власть»**

*План:*

1. Сущность понятий «руководство» и «лидерство».
2. Стили руководства.
3. Влияние и власть.

### **1. Сущность понятий «руководство» и «лидерство».**

Руководство – это процесс социальной организации и управления деятельностью членов группы. Управлять деятельностью людей – это,

значит, оказывать на них влияние, побуждая работать на достижение целей организации.

Руководитель – это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу.

Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направлять их усилия на достижение целей организации. Неформальные группы в организации возглавляются лидерами, которые в отличие от формальных не назначаются, а завоевываются признанием работников.

Лидер - это человек, который может влиять на поведение других людей, брать на себя ответственность, последовательно идти к достижению конкретных целей и вести за собой команду.

Предполагается, что лидер должен обладать привлекательной внешностью, иметь хорошие риторические способности, уметь хорошо держаться. Формальный лидер действует в рамках делегируемых ему полномочий. Действие неформального лидера определяется интересами группы, и могут выходить за рамки формальных отношений.

#### **Основные отличия руководства и лидерства:**

- лидер осуществляет регуляцию межличностных отношений в группе, руководитель – официальных отношений группы как некоей социальной организации;
- лидерство можно констатировать в условиях микросреды (малая группа), руководство – элемент макросреды;
- лидерство возникает стихийно, процесс назначения руководителя не является стихийным, по сравнению с руководством лидерство менее стабильно, в большой степени зависит от настроения в группе;
- руководство подчиненными обладает определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет;
- процесс принятия решения руководителем сложен и опосредован множеством обстоятельств, не обязательно коренящихся в данной группе, в то время как лидер принимает более непосредственные решения;
- сфера деятельности лидера, в основном, малая группа, сфера действия руководителя – более широкая социальная система.

**2. Стили руководства.** *Стиль руководства* – это обычная манера поведения руководителя, который оказывает влияние на подчиненных, и побуждает их к достижению целей организации.

Существует два подхода к определению стилей руководства:

#### Поведенческий подход

Согласно данному подходу выделяют следующие стили руководства:

*Автократичный (авторитарный):* руководитель навязывает свою волю работникам. Такой руководитель не обращает внимания на суждения своих подчиненных, он обращается к низшим потребностям работников, постоянно оказывает давление.

*Демократичный:* руководитель прислушивается к мнению подчиненных при принятии решений. Он обращается к более высоким потребностям людей. При таком стиле обязательна система контроля.

*Либеральный:* стиль предполагает практически полную свободу персонала в принятии решений, в определении целей своей работы и контроля за ее результатами.

В зависимости от применяемых методов руководства, руководителей делят на сосредоточенных на работе, и сосредоточенных на человеке. Стиль руководства ориентируется или на деятельность, или на людей.

#### Ситуационный подход

Этот подход уделяет основное внимание оценке и учету ситуации, и выделяет три фактора, которые влияют на поведение руководителя:

- а) отношения между руководителем и коллективом;
- б) структура задачи;
- в) должностные полномочия руководителя.

Стиль руководства должен выбираться в зависимости от конкретной ситуации. Согласно данному подходу выделяют следующие стили руководства:

- стиль поддержки (ориентирован на человека);
- инструментальный стиль (ориентирован на задачу);
- стиль, поощряющий участие людей в принятии решений;
- стиль, ориентированный на эффективное достижение целей.

### **3. Влияние и власть.**

Влияние – это поведение одного человека, который вносит изменения в поведение другого человека. Влиять на других людей можно через просьбу, пожелание, угрозу, шантаж, приказ, мнение, идею. Возможность влиять появляется в том случае, если одно лицо находится в определенной зависимости от другого. Эти отношения зависимости определяются как властные отношения.



Власть – это возможность влиять на поведение других людей. С понятием власть связано понятие властные отношения.

### **Виды власти**

1. Власть, основанная на принуждении – это влияние через страх. Данная форма власти приводит к определенному результату, но она не способна к раскрытию потенциала работника. В условиях жесткого контроля у работника появляется желание обманывать руководителя, искажать отчетные данные и т.д.

2. Власть, основанная на вознаграждении – это наиболее эффективная форма власти, но ее применяют в том случае, если руководитель обладает достаточными ресурсами.

3. Традиционная (законная) власть. В данном случае человек реагирует на должность, т. е. выполняет рекомендации начальника потому, что так принято, сложилось исторически.

4. Экспертная власть. Подчиненный верит в руководителя и ценность его знаний. Он убежден, что знания руководителя позволят удовлетворить его потребности.

5. Эталонная власть или власть, основанная на хоризме.

Хоризма – это власть, построенная не на логике, а на силе личности, качествах и способностях лидера. Подчиненный выполняет распоряжения руководителя потому, что хочет ему подражать.

### **Тема: «Бизнес-этикет. Правила делового общения»**

#### *План лекции:*

1. Сущность понятий «этикет», «деловой этикет», «этика бизнеса».
2. Правила представления и знакомства, нормы обращения.
3. Этикет визитных карточек.
4. Деловые беседы. Культура телефонного разговора.
5. Внешний облик, манеры поведения, деловые подарки.

#### **1. Сущность понятий «этикет», «деловой этикет», «этика бизнеса».**

*Этикет* – система правил поведения в общественных местах при контактах с другими людьми.

*Деловой этикет* представляет собой свод правил и норм целесообразного поведения партнеров по совместному делу, обеспечивающий уважение человеческой личности и неукоснительное соблюдение правовых, финансовых и этических обязательств.

*Этика бизнеса* – это деловая этика, основанная на честности, открытости, верности данному слову, способности действовать на рынке в соответствии с существующими законодательством и традициями.

Этикет делового человека включает в себя: правила представления и знакомства; нормы обращения; правила организации деловых контактов; правила ведения деловых бесед; требования к внешнему облику, манерам, речи; культуру служебных документов и т.п.

## **2. Правила представления и знакомства, нормы обращения.**

При деловой встрече предпочтительно, чтобы Вас представлял человек, организующий встречу. Если его нет, то можно представиться самим. Гость всегда представляется первым. Младших представляют старшим, мужчину – женщине. Желательно назвать фамилию, имя, отчество, организацию или род занятий, должность. Прежде, чем кого-либо познакомить, желательно убедиться, что обе стороны желают знакомства.

Общепринятым этикетом предусмотрено, что первым здоровается мужчина с женщиной, младший со старшим, подчиненный с руководителем.

При общении предпочтительно имя и отчество, особенно при обращении к старшим и малознакомым. По имени можно обращаться к ближайшим сотрудникам, если они молоды и не возражают против этого. Не следует говорить «ты» человеку, который не может также Вам ответить. «Ты» должно быть взаимным.

## **3. Этикет визитных карточек.**

Очень полезными в деловом общении являются визитные карточки. Размер визитных карточек и расположение текста строго не регламентируются, однако наиболее распространена следующая форма: на белой плотной бумаге (обычно 9x5 см) печатается имя и фамилия (а в нашей стране и отчество), ниже – занимаемая должность, под ними слева – адрес фирмы, в которой работает владелец карточки, а справа – рабочий телефон. В последнее время получили распространения карточки на двух языках – украинском или русском, а также на английском. Вручение кому-либо визитной карточки свидетельствует о желании поддерживать деловые контакты, а посланные по почте они могут заменить письма и поздравительные открытки.

## **4. Деловые беседы. Культура телефонного разговора.**

Отличительной чертой делового человека является умение вести деловую

беседу. Прежде всего, необходимо всегда выслушать собеседника, не прерывая его и не отвлекаясь на другие дела или других людей. Не следует во время разговора перебирать бумаги, демонстрируя занятость, поглядывать на часы, подписывать документы, разговаривать по телефону и т.д. Если при разговоре все-таки пришлось отвлечься, необходимо принести извинения. Не принято вести деловые беседы в присутствии посторонних лиц.

Не следует высказываться немедленно по любому вопросу. В разговоре всегда желательно опираться на факты. Если эти факты не известны собеседнику, целесообразно указать источник информации, сославшись на сообщение в средствах массовой информации, литературу, документ или беседу с другими коммерсантами. Не стоит увлекаться деталями и подробностями, хотя иногда вовремя и к месту высказанная деталь способна существенно изменить как направление беседы, так и отношение к собеседнику.

При возникновении проблемы следует искать пути ее урегулирования, а не обострения. Для этого необходимо найти те точки зрения, по которым мнения совпадают, и в дальнейшем отталкиваться от этих общих позиций с целью поиска компромисса. При встрече с агрессивно настроенным собеседником целесообразно дать ему выговориться, а затем попытаться найти решение проблемы.

Следует научиться оказывать знаки внимания. Похвала, интерес, благодарность являются не только проявлением воспитанности, но и показателем уважительного отношения к собеседнику, признания важности общего дела и самой беседы.

Деловой разговор по телефону должен быть по возможности кратким и касаться только существа дела. Прежде всего, необходимо поздороваться и убедиться, что связались с интересующим Вас абонентом. В противоположном случае – представиться и попросить пригласить к телефону нужного Вам человека. Представляясь, желательно назвать не только фамилию, но и наименование своей организации. Если трубку снимает секретарь, сообщите вопрос, по которому Вы желаете переговорить с руководителем.

Прежде чем приступить к обсуждению по телефону сложной проблемы, поинтересуйтесь, найдется ли у собеседника для этого достаточно времени. Если собеседник торопится, необходимо договориться о времени повторного звонка и в назначенное время обязательно позвонить.

Сняв трубку по звонку, представьтесь, называя организацию или свою фамилию. Внимательно выслушайте собеседника, при невозможности решить вопрос сразу договоритесь о повторном звонке или о личной встрече.

Не следует вести частные разговоры в присутствии посторонних, этим можно поставить человека в неловкое положение. Не следует звонить по делам в выходные дни, делать это можно только в случае крайней необходимости.

Если телефонная связь прервалась, перезванивает тот, кто звонил. Заканчивает разговор так же тот, кто позвонил.

При любом способе общения – по телефону или лично – большое значение придается не только тому, что человек говорит, но и как он это делает. Люди, говорящие уверенно и отчетливо, обычно производят более благоприятное впечатление, чем те, кто спотыкается на каждом слове.

## **5. Внешний облик, манеры поведения, деловые подарки.**

Одна из особенностей деятельности менеджера состоит в том, что он постоянно на виду и вынужден общаться с большим количеством людей. Это предъявляет весьма серьезные требования к его внешнему облику и манере поведения, т.к. на них всегда обращают внимание.

Прежде всего, менеджер должен быть всегда опрятным. Небрежность в одежде свидетельствует о нетребовательности к себе или неуважении к окружающим, что может отрицательно сказаться на результатах коммерческой деятельности. Не следует носить одежду слишком ярких цветов или пестрых узоров. Деловой стиль предпочитает консерватизм в одежде: костюмы спокойных тонов и классических фасонов, светлые однотонные сорочки для мужчин или блузки для женщин. Так же осторожно женщины должны подходить к выбору макияжа и украшений. Для мужчин вообще желательно отсутствие бижутерии: значков, цепочек, перстней и т.п. Не принято класть в наружный карман пиджака авторучку, расческу, очки или другие предметы.

Собираясь на деловую встречу или переговоры, следует помнить о том, как люди реагируют на те или иные цвета. Так для большинства людей красный цвет означает сигнал опасности, ярко-желтый и оранжевый – предупреждение, зеленый и синий – покой. Светлые пастельные тона улучшают самочувствие, снимают напряжение, особенно светло-голубой и салатный. Человек, одетый в темную однотонную одежду вызывает больше доверия, нежели одетый ярко и пестро.

Следует следить за своей походкой. Ходить нужно твердо, прямо, не сгибаясь, с достоинством. Не следует сидеть развалившись в кресле, раскачиваться на стуле, сидеть на самом его краешке. Во время разговора необходимо следить за своими жестами – большинству людей неприятно, когда собеседник размахивает руками или постоянно что-либо вертит в руках.

В деловом мире принято дарить сувениры и делать подарки, особенно если речь идет о вещах с фирменными знаками, эмблемами и логотипами. Однако при этом необходимо чувство меры и знание определенных правил.

Самыми нейтральными подарками являются художественно оформлены изделия: книги, альбомы, настенные тарелки, гравюры, памятные медали, скульптуры небольшого размера, изделия художественных промыслов. При достаточно тесных деловых контактах возможны такие подарки, как национальные спиртные напитки (особенно при визите в другую страну), сладости, курительные принадлежности, изделия из кожи, керамики, стекла или металла.

Нельзя дарить слишком дорогие вещи, чтобы не поставить человека в неловкое положение. Не принято дарить предметы туалета (за исключением галстука), парфюмерию, шляпы. Нельзя также дарить вещи, бывшие в употреблении, за исключением антиквариата, раритетов, драгоценностей, которые преподносят только очень крупным фирмам в особо торжественных случаях (например, при юбилеях).

Принимать подарки тоже нужно тактично: поблагодарить, развернуть, если ситуация позволяет, оценить внимание и вкус дарителя. Отказаться от подарка можно лишь в том случае, если подарок настолько ценен, что вынуждает чувствовать себя должником. При отказе необходимо выразить признательность за внимание и обязательно мотивировать свой отказ. В этом случае надо быть последовательным и не принимать подарок после долгих уговоров.

#### 4. ТЕМЫ И ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

**Семинар 1. Тема: «Эволюция управленческой мысли», «Менеджер как фигура современного менеджмента».**

*Цель:* ознакомиться с основными этапами становления менеджмента как научной системы управления и сделать выводы относительно возможностей применения основных положений теорий менеджмента в современной практике управления организациями и предприятиями. Охарактеризовать роли менеджера по Г. Минцбергом и обосновать важнейшие из них.

*Задачи:* подготовить доклады по следующим темам, основные положения теорий менеджмента и управленческие роли менеджера по Г. Минцбергом законспектировать.

*Темы для обсуждения:*

1. Древняя практика управления, характеристика древних организаций.
2. Школа научного управления.
3. Классическая (административная) школа управления.
4. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
5. Школа науки управления или количественный подход.
6. Управленческие роли менеджера по Г. Минцбергом.

**Семинар 2. Тема: «Теории мотивации».**

*Цель:* ознакомиться с существующими теориями мотивации, сделать выводы о необходимости и целесообразности их использования в современном менеджменте.

*Задачи:* подготовить доклады по следующим темам, основные положения теорий мотивации законспектировать.

*Темы для обсуждения:*

1. Теории «СВР» К.Алдерфера.
2. Теория потребностей М. Туган-Барановского
3. Теория «Х» и «Y» Д. МакГрегора
4. Теория «Z» У. Оучи
5. Теория Л. Портера и Э. Лоулера
6. Теория трудовой мотивации Дж. Аткинсона
7. Мотивационная теория подкрепления

### ***3. Семинар 3. Тема: «Управленческие решения, методы и способы их принятия».***

*Цель:* ознакомиться с методами и способами принятия управленческих решений, сделать выводы о возможности и целесообразности их использования в современном менеджменте.

*Задачи:* подготовить доклады по следующим темам, основные положения законспектировать.

*Темы для обсуждения:*

1. Принцип эффективной деятельности Вильфредо Парето, АБВ-анализ.
2. Принцип Дуайта Эйзенхауэра в принятии решений.
3. Моделирование как метод принятия управленческого решения.
4. «Дерево решений» как способ моделирования принятия управленческого решения.
5. Методы теории игр в принятии управленческих решений.
6. Методы прогнозирования (неформальные, количественные и качественные).

### ***Семинар 4. Тема: «Теории и модели руководства и лидерства. Особенности национальных систем руководства».***

*Цель:* ознакомиться с теориями и моделями управления и лидерства. Сделать выводы относительно особенностей использования тех или иных моделей руководства в современном менеджменте.

*Задачи:* подготовить доклады по следующим темам, основные положения теорий и моделей руководства и лидерства законспектировать.

*Темы для обсуждения:*

1. Стили руководства К. Левина.
2. Система стилей руководства Р. Лайкерта.
3. Управленческая решетка Блейка - Моутон.
4. Модель руководства Ф. Фидлера
5. Теория жизненного цикла П. Герсу и К. Бланшара
6. Модель «путь - цель» Т. Митчела и Р. Хауза
7. Ситуационная модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.
8. Сравнительная характеристика японской и англо-американской моделей управления.

### ***Семинар № 5. Тема: «Деловой этикет стран мира».***

*Цель:* охарактеризовать главные составляющие делового общения в странах мира, ознакомиться с правилами бизнес-этикета в европейских, арабских и азиатских государствах, а также с американской моделью культуры деловых отношений. Сделать выводы о важности базовых знаний международного этикета в бизнесе.

*Задачи:* подготовить доклады по следующим темам, основные положения этики делового общения в странах мира законспектировать.

*Темы для обсуждения:*

1. Арабский модель культуры делового общения.
2. Азиатская модель культуры делового общения.
3. Особенности делового общения в Китае.
4. Бизнес-культура Японии.
5. Традиции делового общения в индийском обществе.
6. Специфика культуры делового общения в ведущих европейских странах (Великобритания, Германия, Франция, Испания, Италия).
7. Американская модель культуры деловых отношений.

## **5. ЗАДАНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

### ***Практическая работа № 1***

***Тема: Анализ организации как объекта управления***

*Цель работы:* на основе анализа составляющих организации, ее взаимодействия с внешней средой, результатов деятельности, сделать выводы относительно стадии ее жизненного цикла.

*Задачи:* дайте характеристику организации (на конкретном примере) по следующему плану:

1. Цель и задачи деятельности организации.
2. Структура организации (управления, подразделения, отделы, входящие в состав организации).
3. Разделение труда в организации (горизонтальный и вертикальный).
4. Работники организации (их количество, уровень профессионально-квалификационной подготовки и т.д.).
5. Ресурсы организации (материальные, финансовые, информационные).
6. Связи организации с внешней средой.
7. Корпоративная культура.
8. Результаты деятельности организации.



9. Выводы (установить и обосновать стадию жизненного цикла организации).

***Вопросы к защите практической работы:***

1. Что такое организация?
2. Назовите основные составляющие организации.
3. Какие выделяют организации по количеству целей, размерами, характером адаптации к изменениям, способом и целью образования?
4. Какие организации называют неформальными? Назовите главные из них отличительные черты от формальных организаций.
5. Назовите виды разделения труда в организациях.
6. Охарактеризуйте организацию как открытую систему.
7. Назовите стадии жизненного цикла организации.
8. Что такое корпоративная культура организации?
9. Что является результатом деятельности организации?
10. Что такое среда организации?
11. Какие ресурсы получает организация из внешней среды?
12. Дайте характеристику качеств внешней среды организации.
13. Назовите составляющие внутренней среды организации, дайте им определения.
14. Назовите составляющие внешней среды организации прямого действия, дайте им определения.
15. Охарактеризуйте составляющие внешней среды организации опосредованного действия.
16. Опишите варианты адаптации организации к изменениям внешней среды.

***Примечания по выполнению практической работы***

1. Студенту необходимо выбрать для анализа любую по размерам и форме собственности реальную организацию, используя Internet-ресурсы (официальные сайты фирм, предприятий и т.д.).
2. Срок выполнения работы – 2 недели с момента ее выдачи преподавателем.
3. Максимальное количество баллов за выполнение практической работы – 15 (10 баллов – за содержание работы, ее соответствие плану, полноту и правильность анализа, 5 баллов – за защиту работы).
4. За несвоевременное выполнение работы – минус 5 баллов.

5. Анализ организации должен сопровождаться графиками, схемами, различными графическими изображениями, выполненными студентами самостоятельно (рисунки с сайтов организаций не засчитываются).
6. Объем работы – 10-12 страниц.

## *Практическая работа № 2*

### ***Тема: Планирование деятельности организации методом SWOT-анализа***

*Цель работы:* на основе анализа сильных и слабых сторон деятельности организации, ее возможностей и угроз функционирования, разработать сценарии дальнейшего развития.

*Задачи:* проанализируйте организацию (на конкретном примере) по следующему плану:

1. Определение сильных и слабых сторон деятельности организации, ее возможностей и угроз функционирования. Схематично показать связь между ними.
2. Анализ связи возможностей и сильных сторон.
3. Анализ связи возможностей и слабых сторон.
4. Анализ связи угроз и сильных сторон.
5. Анализ связи угроз и слабых сторон.
6. Разработка оптимистического и пессимистического сценариев развития организации.

### ***Вопросы к защите практической работы:***

1. Назовите основные функции менеджмента.
2. В чем сущность функции планирования? Назовите виды планирования.
3. Назовите виды планов, методы их разработки.
4. Что такое цель, миссия организации?
5. В чем сущность SWOT-анализа? Каково его основное назначение?
6. Назовите основные элементы матрицы SWOT-анализа.

### ***Примечания по выполнению практической работы***

1. Для выполнения практической работы студенту необходимо выбрать для анализа любую по размерам и форме собственности реальную организацию, используя Internet-ресурсы (официальные сайты фирм, предприятий и т.д.), можно продолжить анализ организации, выбранной для выполнения практической работы № 1.

2. Срок выполнения работы – 1 неделя с момента ее выдачи преподавателем.

3. Максимальное количество баллов за выполнение практической работы – 10 (5 баллов – за содержание работы, ее соответствие плану, полноту и правильность анализа, 5 баллов – за защиту работы).

4. За несвоевременное выполнение работы – минус 5 баллов.

5. Обязательным условием является схематическое изображение связей между сильными и слабыми сторонами организации, ее возможностями и угрозами функционирования.

6. Объем работы - 5-10 страниц.

## **6. ВОПРОСЫ К МОДУЛЬНЫМ КОНТРОЛЯМ**

### **Ориентировочные вопросы к модульному контролю № 1 по курсу «Основы менеджмента»**

1. Сущность понятий "менеджмент" и "управление". Чем менеджмент отличается от управления?

2. Объект, субъект, предмет менеджмента как науки.

3. Что обусловило возникновение менеджмента как науки? Назовите основные этапы развития менеджмента.

4. Различия между производственным и финансовым менеджментом.

5. Менеджер и предприниматель. Различия между их полномочиями.

6. Сферы ответственности менеджеров низового звена, менеджеров среднего звена и топ-менеджеров.

7. Требования к современному менеджеру.

8. Соответствие уровней управления менеджерским должностям.

9. Сущность понятия «организация». Назовите составляющие организации.

10. Охарактеризуйте организацию как открытую систему.

11. Виды разделения труда в организациях (вертикальный, горизонтальный).

12. Классификации организаций. Формальные и неформальные организации.

13. Стадии жизненного цикла организации.

14. Сущность организационной культуры.

15. Внутренняя среда организации.

16. Классификация целей организации.

17. Внешняя среда организации прямого и косвенного воздействия.
18. Содержание и эволюция понятия мотивации.
19. Сущность понятий «потребность», «вознаграждение», «валентность».
20. Смысловые теории мотивации: иерархия потребностей Абрахама Маслоу, теория потребностей Дэвида МакКлелланда, двухфакторная теория Фредерика Герцберга.
21. Процессные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса.
22. Сущность и классификация методов менеджмента.
23. Экономические методы менеджмента (экономические планы, экономические стимулы, бюджет).
24. Технологические методы менеджмента.
25. Социально-психологические методы менеджмента.
26. Социальные методы менеджмента (социальные прогнозы, социальные планы).
27. Административные методы менеджмента.
28. Сущность и классификация управленческих решений.
29. Организационные, интуитивные, рациональные управленческие решения.
30. Альтернативность управленческих решений.
31. Требования к управленческим решениям.
32. Основные подходы к принятию управленческих решений.
33. Групповое мышление.
34. Условия принятия управленческих решений.
35. Алгоритм процесса выработки рациональных управленческих решений.

### **Ориентировочные вопросы к модульному контролю № 2 по курсу «Основы менеджмента»**

1. Функции менеджмента и их роль в управленческом процессе.
2. Специальные функции менеджмента, соотношение задач и исполнителей.
3. Планирование как общая функция менеджмента.
4. Виды планирования: текущее, среднесрочное, перспективное (стратегическое, долгосрочное).
5. Методы составления планов (балансовый, нормативный, математический, SWOT-анализ).
6. Этапы стратегического планирования.

7. Организация как общая функция менеджмента.
8. Сущность делегирования и его принципы.
9. Сущность понятий «ответственность», «полномочия», «подотчетность», «норма управления».
10. Вертикальная и горизонтальная структура организации.
11. Степень звено управления.
12. Сущность понятий «централизация», «децентрализация», «департаментализация», «дифференциация», «интеграция».
13. Сущность управленческого контроля, его принципы и основные задачи.
14. Функции управленческого контроля (диагностическая, обратной связи, ориентирующая, стимулирующая, корректирующая, педагогическая).
15. Виды контроля (по сферам применения, источниками контрольных данных, охвату проверяемых объектов, по периодичности проверки, по времени совершения контроля).
16. Этапы управленческого контроля.
17. Сущность координации и регулирования как общих функций менеджмента.
18. Виды регулирования: стабилизирующее, распорядительное, дисциплинарное.
19. Этапы процесса регулирования.
20. Сущность информации, ее главные характеристики.
21. Коммуникации, их виды и формы. Коммуникабельность.
22. Виды коммуникаций (восходящие, нисходящие, горизонтальные, диагональные, неформальные).
23. Структуры коммуникационных систем (линейная, кольцевая, сотовая, «колесо», звездная, иерархическая).
24. Коммуникационный процесс и его основные элементы.
25. Сущность руководства. Руководитель его главные задачи.
26. Лидерство, лидер, модели лидера.
27. Подходы к руководству.
28. Стили руководства (авторитарный, демократический, комбинированный, анархический).
29. Сущность понятий «власть» и «влияние».
30. Виды власти (власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении, традиционная (законная) власть, экспертная и эталонная власть).
31. Бизнес-этикет: сущность понятия и основные составляющие.
32. Правила приветствия, рекомендации, рукопожатие.

33. Этикет бизнес-карточек.
34. Неформальные беседы, этикет телефонных разговоров, деловая переписка, деловые поездки.
35. Стиль и имидж делового человека. Этикет индивидуального рабочего места.

## **7. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Басва О.В. Основы менеджменту: практикум: Навч. Посібник / Басва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
2. Басовский Л. Е. Менеджмент: учеб. пособ. / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 216 с.
3. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография / В.А. Василенко. – Киев: Центр учебной литературы, 2005 – 648 с.
4. Виханський О.С. Менеджмент. Учебник. – 3-е изд. / О.С. Виханський, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
5. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: Учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега – Л., 2004. – 472 с.
6. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб: Питер, 2001. – 832 с.
7. Елиферов В.Г. Бизнес – процессы: Регламентация и управление: Ученик / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.:ИНФРА – М., 2004. – 319 с.
8. Иванова Т.Ю. Теория организации / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – СПб.: Питер, 2004. – 269 с.
9. Лэйхифф, Дж. Бизнес-коммуникации. Стратегии и навыки / Дж. Лэйхифф. – Питер, 2001. – 688 с.
10. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Ученик / Н.М. Мартыненко – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
11. Менеджмент организаций : учебное пособие / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. И. Лепейко, А. М. Тимонин. – К. : КНТ, 2006. – 688 с.
12. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения / под общей редакцией О. А. Страховой. – СПб. : Питер, 2000. – 144 с.
13. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 2003. – 702 с.
14. Райченко А.В. Общий менеджмент: Ученик / А.В. Радченко. – М.: ИНФРА – М. 2005. – 384 с.
15. Смирнов Э. А. Управленческие решения / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 264 с.

Учебно-методическое издание

Кулешова А. А.

Основы менеджмента: учебное пособие для студентов

Підписано до друку 07.10. 2013. Формат 60×84/16.  
Гарнітура Таймс. Папір офсетний. Друк різнографічний.  
Ум.-друк. арк. 3.3 Наклад 30 прим.

Надруковано: ФОП Грицак С.Ю., 61103, м. Харків, вул. Дерев'янка 7, к. 86  
тел. (057)343-75-62, e-mail: [ekograf@i.ua](mailto:ekograf@i.ua)  
Свідотство про державну реєстрацію №04058835Ф0040482 від 01.04.2000