

Министерство науки и высшего образования РФ
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
Институт экономики и управления
Кафедра государственной службы и управления персоналом

И.Ю. ЧАЗОВА

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

**ИЖЕВСК
2022**

УДК 332:122 (07)
ББК 65. 042p30
Ч 149

Рекомендовано к изданию Учебно-методическим советом УдГУ

Рецензент: **Олимских Н.Н.**, к.э.н., доцент, доцент кафедры государственной службы и управления персоналом ИЭиУ ФГБОУ ВО «УдГУ»

Чазова И.Ю.

Ч 149 Теория управления. Учебное пособие. – Ижевск : Удмуртский университет, 2022. – 128 с.

Учебное пособие подготовлено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (квалификация (степень) «бакалавр»), содержит программу практических (семинарских) занятий курса «Теория управления», краткий конспект лекций, вопросы для самоконтроля, практические и тестовые задания, список рекомендуемой литературы, а также методические указания для выполнения курсовой работы по дисциплине «Теория управления».

УДК 332:122 (07)
ББК 65. 042p30

© И.Ю. Чазова, сост., 2022
© ИЭиУ ФГБОУ ВО «Удмуртский
государственный университет», 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Целевая установка	4
Структура курса.....	4
Структура дисциплины по видам учебной работы для студентов очной формы обучения	6
Краткий конспект лекций с практическими заданиями	7
Модуль 1 «Сущность и методологические основы теории управления»	7
Тема 1.1 Введение в теорию управления. Понятие, цели и задачи управления. Основные категории и модели управления	7
Тема 1.2 Система управления.....	18
Тема 1.3 Эволюция управленческой мысли	31
Тема 1.4 Самоменеджмент	42
Краткий конспект лекций с практическими заданиями	47
Модуль 2 «Организационные и социально-психологические основы управления»	47
Тема 2.1 Руководитель как субъект управления	47
Тема 2.2 Организация как объект управления.....	56
Тема 2.3 Организационная структура	69
Тема 2.4 Функции управления	76
Краткий конспект лекций с практическими заданиями	86
Модуль 3 «Эффективность управления»	86
Тема 3.1 Эффективность разработки и принятия управленческих решений	86
Тема 3.2 Критерии и показатели оценки эффективности управления	92
Тема 3.3 Личная эффективность	106
Рекомендуемы список литературы для изучения дисциплины.....	109
Перечень вопросов к экзамену.....	110
Методические рекомендации для выполнения курсовой работы по дисциплине «Теория управления»	111
ПРИЛОЖЕНИЕ А	116
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	117
ПРИЛОЖЕНИЕ В	118
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	119
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	120
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж	120
ПРИЛОЖЕНИЕ И	

Целевая установка

Учебная дисциплина «Теория управления» входит в обязательную часть дисциплин образовательной программы «Государственное и муниципальное управление».

Целью изучения дисциплины «Теория управления» является формирование у слушателей знаний по теоретическим основам управленческой деятельности, ознакомление студентов с сущностью и методологическими основами теории управления, организационными формами и структурой управления, процессом управления и методологией процесса разработки управленческих решений, функциями управления и коммуникативными процессами в управлении.

Кроме этого, целью этой дисциплины является формирование у слушателей практических навыков применения теории управления.

Данная методическая разработка поможет студенту усвоить программный материал и овладеть современными научными знаниями о теории управления, для дальнейшего успешного применения в процессе практической управленческой деятельности.

Структура курса

Программа курса имеет блочно-модульное построение содержания и реализуется на принципах последовательности, системности и взаимообусловленности, что предполагает тщательную проработку каждого блока информации с последующей отработкой практических умений в процессе самостоятельной работы.

В программе выделены следующие модули:

1. Сущность и методологические основы теории управления
2. Организационные и социально-психологические основы управления
3. Эффективность управления

Основные виды учебных занятий

Изучение дисциплины «Теория управления» осуществляется на лекционных занятиях, практических занятиях (семинарах) и консультациях.

Очная форма обучения предполагает изучение большей части материала за счет аудиторной нагрузки. На лекциях, которые носят обзорно-информационный характер, преподаватель озвучивает план, учебную цель, задачи, список основной и дополнительной литературы. Преподаватель подробно останавливается на основных вопросах изучаемой темы, раскрывая все проблемы и особо сложные моменты. Для максимального усвоения дисциплины в лекционный материал включаются элементы обсуждения в диалоговом режиме с максимальной активностью студентов.

Для систематизации и закрепления материала, полученного на лекции, в соответствии с учебно-тематическим планом в дополнение к основным занятиям каждый студент должен заниматься самостоятельно, что способствует лучшему усвоению теоретических знаний.

Практические (семинарские) занятия направлены на овладение наибо-

лее важными и значимыми практическими навыками (анализ конкретных ситуаций и обоснованное принятие решений по проблемам управления в организации, решение ситуационных задач, моделирование ситуаций и оценка их эффективности, решение задач, тестов и т.д.). Ситуации и задачи подобраны таким образом, чтобы соединить теоретические знания и навыки студентов, полученные в рамках одной или нескольких тем курса.

Семинарские занятия проводятся в форме докладов, обсуждение которых сопровождается дискуссией по вопросам, которые являются наиболее актуальными в рассматриваемой теме.

Степень и результаты участия каждого студента в семинарских занятиях учитываются преподавателем при сдаче экзамена.

Очно-заочная форма обучения предполагает большую самостоятельную работу студентов по изучению данной дисциплины за счет уменьшения объема аудиторной нагрузки. На лекциях преподаватель подробно останавливается только на особо сложных и спорных моментах. Лекция носит больше методический, чем информационный характер, где за часы, отведенные по учебному плану на данную дисциплину, кратко освещаются все или наиболее проблемные вопросы курса.

Межсессионные консультации проводятся преподавателем еженедельно (в соответствии с расписанием), где студенты могут получить индивидуальную консультацию по всем вопросам дисциплины, а также по выполнению курсовой работы по данной дисциплине.

Список рекомендуемой литературы содержит основные и дополнительные источники. **К основной литературе** относят учебники, учебные пособия, представленные в библиотеке УдГУ, и являются основными для изучения курса по настоящей программе. Для подготовки к экзамену и написанию курсовой работы необходимо использовать несколько источников, так как это позволит выбрать разные подходы и точки зрения к изложению материала и акцентировать внимание на различных аспектах изучения теории управления.

К дополнительной литературе относят учебники и учебные пособия, статьи из журналов и сборников, отражающие отдельные проблемы курса.

Структура дисциплины по видам учебной работы для студентов очной формы обучения

Разделы, темы дисциплины	Виды учебной работы (в часах)		
	Лекции	Практические (семинарские) занятия	Самостоятельная работа
Модуль 1 Сущность и методологические основы теории управления	6	12	30
Тема 1.1 Введение в теорию управления. Понятие, цели и задачи управления. Основные категории и модели управления.	2	2	8
Тема 1.2 Система управления.	2	4	8
Тема 1.3 Эволюция управленческой мысли	1	4	8
Тема 1.4 Самоменеджмент	1	2	6
Модуль 2. Организационные и социально-психологические основы управления	6	12	30
Тема 2.1 Руководитель как субъект управления	1	2	8
Тема 2.2 Организация как объект управления	2	4	6
Тема 2.3 Организационная структура	1	2	6
Тема 2.4 Функции управления	2	4	10
Модуль 3. Эффективность управления	6	12	30
Тема 3.1 Эффективность разработки и принятия управленческих решений	2	4	10
Тема 3.2 Критерии и показатели оценки эффективности управления	2	4	10
Тема 3.3 Личная эффективность	2	4	10
Итого	18	36	90

Краткий конспект лекций с практическими заданиями

Модуль 1 «Сущность и методологические основы теории управления»

Тема 1.1 Введение в теорию управления. Понятие, цели и задачи управления. Основные категории и модели управления

Управление как социальный феномен известен с древних времен и является предметом изучения целого ряда наук, в том числе менеджмента, социологии, политологии философии, кибернетики, психологии, экономики.

Понятия «менеджмент» и «управление организацией» чаще всего используются как взаимозаменяемые.

Управление – всеобщая человеческая деятельность, являющаяся неотъемлемым элементом большинства видов труда, даже если в отношении них данный термин не употребляется, а менеджмент его специфическая область, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению деятельности организации. Именно отделение управленческой работы от производственной привело к возникновению самостоятельного вида деятельности – менеджмента.

Теория управления – это наука, изучающая:

- процессы управления в социально-экономических системах;
- содержание и форму управленческих отношений, законы и закономерности их возникновения и развития;
- принципы эффективного управления.

Менеджмент – это управление, осуществляемое преимущественно:

- в условиях экономической самостоятельности и конкуренции;
- с использованием экономических средств воздействия;
- с использованием мотивационных механизмов управления;
- с использованием современных информационных технологий;
- в организационно гибких формах.

Объектом теории управления являются управленческие отношения, то есть такие социальные отношения, которые складываются между организациями, учреждениями и отдельными индивидами (представителями этих организаций и учреждений) в процессе управленческой деятельности и устанавливают определенную структуру соподчинения между ними. Управленческие отношения складываются по поводу координации и субординации общественных связей.

Предмет теории управления – область познания объективной реальности, на которую направлено научное исследование.

Составными элементами предмета теории управления выступают:

- сущность управленческих отношений как системы взаимодействия людей по поводу организации их совместной жизни;
- механизм управления разными системами социально-экономического организма;
- механизм самоорганизации и саморегулирования систем различного уровня (индивида, коллектива, города, района, области, страны и т.д.);
- приемы, техника и методика процесса управления;
- структурные элементы системы управления;

- общие закономерности возникновения, функционирования и развития управленческих явлений;

- основные категории, используемые в управленческих науках.

Основными понятиями и категориями, используемыми в теории управления, являются: управление, система, субъект, объект, цель и принципы управления, управленческие отношения, методы, функции, законы и процесс управления.

Цели теории управления можно сформулировать следующим образом:

- изучение наиболее важных, типичных фактов управленческих отношений, в которых проявляется взаимодействие управляющих и управляемых;

- определение основных тенденций развития управленческих процессов;

- построение наиболее вероятных направлений и сценариев развития управленческой деятельности в будущем;

- формулирование научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления.

Практическая значимость теории управления в системе подготовки менеджеров.

Менеджмент (в переводе с англ.) – это управление, заведование и организация производства.

Менеджмент (управление) – процесс достижения поставленных целей посредством использования труда людей. В менеджмент входят такие составляющие, как организация, руководство, искусство общения с людьми, способность ставить цели и находить средства для их достижения.

Менеджмент во многих случаях оказывается гораздо более действенным, чем дополнительные финансовые вложения или создание новых производственных мощностей предприятия. Подтверждением этому могут служить практика менеджмента и достижения известных менеджеров за рубежом и в России. В первую очередь стоит остановиться на опыте двух великих индустриальных держав мира – США и Японии.

На западе звездой первой величины считают Л. Якокку. Он являлся президентом компании «Форд мотор», но в 1978 г. Был уволен Фордом. Мл. Затем он возглавляет безнадежную компанию «Крайслер» и с помощью него она стала процветающей. Свои взгляды на вопросы производства он изложил в книге «Карьера менеджера».

Одной из ярких звезд японского менеджмента являются А. Морита и основанная им корпорация «Сони». Его тандем с техническим гением М. Ибуки превратил маленькую неизвестную фирму в одну из крупнейших корпораций мира.

Существует две различные точки зрения на значение науки менеджмента и специального управленческого образования для подготовки кадров менеджмента. Первая точка зрения, характерная для США и Европы, где управленческому образованию отводят очень важную роль. Здесь считают науку менеджмента основополагающей для формирования специалистов по управлению людьми, которые являются не менее сложными объектами, чем машины или химические процессы.

Центром научных исследований и подготовки профессиональных управляющих является США. Это страна с самой развитой системой управления. Широкие научные исследования и практическую подготовку менеджеров ведут: Гарвардская Школа Бизнеса, Стенфордская школа бизнеса и др.

В Европе создана ведущая европейская ассоциация ЕМО (Европейский фонд развития менеджмента) куда входят 300 центров обучения менеджеров.

Другая точка зрения в Японии, где система подготовки менеджеров построена иначе. Крупные фирмы сами готовят руководителей, обучая их на производстве, старшие по должности учат младших. Основой подготовки менеджера считают практику, в то время как наука имеет общеобразовательную роль. В стране принято, что на предприятии учатся все – от рабочего до управляющего фирмой.

Модель управления – это совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде.

Классификация моделей управления.

По степени рыночного влияния на экономику: рыночная, плановая (административно-командная), смешанная.

По уровню реализации властных полномочий руководителем: демократическая, авторитарная.

По уровню развития: доиндустриальная, индустриальная, постиндустриальная.

По территориальному происхождению: американская, японская, российская, немецкая, исламская.

По степени организации процесса управления: проектное управление, процессное управление (бюрократия), ручное управление (управление по поручениям), ситуационное, органическое (обратная связь).

Суть проектного подхода к управлению состоит в том, что он рассматривает деятельность отдельного руководителя и организации в целом, как совокупность проектов, а не процессов (операций), и предлагает специализированные инструменты, приемы управления, которые наиболее эффективны и дают лучший результат.

Процессное управление – это структурированный набор работ, характеризующийся повторяемостью и направленный на реализацию определенных функций и достижение целей управления.

Японская модель управления.

Япония занимает одно из лидирующих положений на мировом рынке. Одной из главных причин стремительного успеха Японии является применяемая ею модель менеджмента, ориентированная на человеческий фактор, так как основным богатством страны японцы считают свои человеческие ресурсы. Японская модель менеджмента опирается на исторически сложившиеся традиции групповой сплоченности и прирожденной устремленности японцев к созданию высококачественной продукции, так как отличительными чертами японского характера являются экономия и бережливость.

Основные черты японской модели менеджмента:

- ▶ Всестороннее внимание к работникам
- ▶ Пожизненный найм рабочих и служащих
- ▶ Профессиональное продвижение по принципу старшинства
- ▶ Подготовка кадров через смену видов деятельности
- ▶ Коллективные ценности
- ▶ Групповой метод принятия решений
- ▶ Ориентация на качество

Американская модель управления

Менеджмент как социально-экономическое учение появился в США в конце 19 века. С тех пор эта страна считается его родиной.

Современный американский менеджмент основывается на трех исторических предпосылках:

- наличие рынка;
- индустриальный способ организации производства;
- корпорация как основная модель предпринимательства.

С конца 60-х годов в практику США входит стратегическое управление, которое создает базу для принятия эффективных управленческих решений.

Основные черты американской модели менеджмента:

- ▶ Краткосрочный найм персонала, высокая текучесть кадров
- ▶ Индивидуализм
- ▶ Высокая роль материальных ценностей
- ▶ Ориентация на узкую специализацию
- ▶ Быстрое продвижение по карьерной лестнице
- ▶ Отсутствие коллективных ценностей

Западно-европейская (немецкая) модель управления

- ▶ Техническая подготовленность управленцев
- ▶ Стимулирование профессиональной подготовки
- ▶ Уважительное отношение к компетентности
- ▶ Ориентация на качество и инновации
- ▶ Стабильные отношения между работниками и работодателями
- ▶ Высокая роль профсоюзов
- ▶ Большое значение придается производственной дисциплине

Исламская модель управления

▶ Планирование результатов ориентировано не на трудовой процесс, а на индивидуальность работника как личности

- ▶ Необходимость предвидения в процессе работы нормы религии
- ▶ Подбор персонала и менеджеров по признаку принадлежности к одной семье, сообществу (клану)
- ▶ Недооценка временного ресурса как наиболее ценного и временных ограничений любых процессов, в том числе и коммуникативных

Российская модель управления

- ▶ Регионально-политический аспект (85 субъектов)
- ▶ Становление профессионализации управления

▶ Современное состояние экономики (Моногорода, ТОСЭР, ОЭЗ, Наукограды, ЗАТО)

▶ Российский менталитет. В России сложилась собственная организационная культура. Основу ее составляет высокий научно-интеллектуальный потенциал, однако сегодня происходит «утечка мозгов» в развитые страны (США, Англия, Китай, Япония)

▶ Переходный период к рыночной экономике (высокий уровень государственного участия в экономике)

▶ Цифровая трансформации экономики, государственного и муниципального управления

Методология теории управления

Соотношение теории и методологии можно выразить следующим образом: теория отвечает на вопрос: что необходимо делать, а методология – как это необходимо делать?

Методология теории управления – это совокупность исследовательских методов, процедур, техник, используемых при познании управленческих процессов с целью обеспечения эффективного развития организации. Подходы (методология) к управлению включают в себя цели, законы, принципы, методы и функции, технологии управления и практику управленческой деятельности. Основной задачей системы управления организации ставится формирование профессиональной управленческой деятельности.

Методология теории управления представляет собой систему методов, используемых при познании управленческих процессов.

Среди них можно выделить следующие методы:

1. Всеобщий диалектико-материалистический (эволюционное и революционное развитие управленческих отношений под углом зрения их взаимодействия с окружающей политической, социальной средой).

2. Общенаучные (сравнения, анализа, синтеза, интуиции).

3. Системный (комплексное изучение объекта, исследующий социальное явление в виде социальной системы).

4. Специальные (статистические, математические, социологические, психологические) и др.

Основной методологии управления является системный подход, который рассматривает любую фирму, производственное предприятие, организацию как систему, состоящую из взаимосвязанных элементов. Он позволяет рассматривать управленческие проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии. Это означает, что явления изучаются от простого к сложному, от низшего к высшему, от конкретного к абстрактному, от старого к новому и т.д. В центре исследований в менеджменте находится человек, осуществляющий производительную деятельность, будь то руководитель или исполнитель. Но один человек всегда связан с другими людьми, он трудится в коллективе, является членом организации (предприятия, учреждения, фирмы и т.д.).

Кроме системного подхода в науке управления используют также и другие.

Ситуационный подход был разработан в США в конце 60-х гг. XX в. В рамках данного подхода отрицается возможность выдвижения любых универ-

сальных принципов управления деятельностью вне контекста деятельности, специфики ситуации, типа решаемых задач и внешней среды, технологии и др. То есть все зависит от ситуации, от конкретных обстоятельств. Используя ситуационный подход, менеджеры могут понять, как действовать в конкретной ситуации.

Сторонники ситуационного подхода критикуют понятие социальной системы, настаивают на ограниченном его применении в управленческой практике. Они полагают, что организация является слишком сложной и динамичной системой, и вне контекста ситуации невозможно сформулировать универсальные требования к эффективной организации. Одним из центральных понятий, используемых представителями ситуационного подхода, является категория управленческой ситуации. Управленческая ситуация – это совокупность всех внутренних и внешних условий, определяющих закономерности развития и функционирования организации.

Процессный подход. В соответствии с процессным подходом управление рассматривается не как единовременное действие, а как серия взаимосвязанных действий – процесс. Данный подход был предложен представителями школы административного управления. (А. Файолем) Он говорил: «Управлять – значит предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Процессный подход рассматривает функции управления, как взаимосвязанные.

Бюрократия – необходимый элемент управления.

Наиболее существенные черты бюрократии были выделены немецким социологом **Максом Вебером в его классической теории рациональной бюрократии.** Опираясь на изучение древних форм бюрократии в Египте, Риме, Китае и Византийской империи, а также более новых, возникших в Европе в XVIII-XIX вв., Вебер выделил наиболее характерные черты бюрократических организаций:

- иерархическая цепочка команд, которая приносит простой и масштабный порядок в организацию;
- специализация и организация на основе должностных обязанностей, дающие возможность добиться эффективности за счет разделения труда и сосредоточения интеллекта в центре организации;
- единые правила для всех, создающие ощущение справедливости;
- карьера в результате продвижения по служебной лестнице, обеспечивающая преемственность управленцев и профессионалов;
- безличностные отношения, снижающие роль семейственности в организации и позволяющие ввести твердую дисциплину.

Особенности управления на государственной и муниципальной службе.

Термин «менеджмент» применим к любым типам организаций, но если речь идет о государственных и муниципальных органах власти, то используют термин «государственное (муниципальное) управление».

Менеджмент на государственной и муниципальной службе – это специальный менеджмент, который изучает особые черты, специфику, тенденции,

отличающий менеджмент государственных (муниципальных) структур от коммерческих. Реализация каждой функции менеджмента на госслужбе, проявляется, прежде всего, в целях, методах оценки результатов, формах отчетности, процедурах контроля, ответственности и системе стимулов:

Цель – развитие региона (муниципального образования), защита слабо обеспеченных слоев населения, повышение качества жизни населения, инфраструктуры, удовлетворение общественных потребностей.

В государственной (муниципальной) структуре методом оценки результатов эффективности деятельности является уровень доходов населения и качество его жизни, предоставление качественных государственных и муниципальных услуг, а в коммерческой организации – прибыль.

Форма отчетности – государство (муниципалитет) отчитывается перед избирателями, коммерческие организации перед учредителями, акционерами.

Степень ответственности – государство (муниципалитет) несет ответственность перед населением.

Система стимулов – в коммерческой организации – материальное стимулирование, **на государственной (муниципальной) службе** – льготы, социальные привилегии, лечение, обучение, продвижение по службе, повышение социального статуса, повышение квалификации за счет работодателя.

Наряду с профессиональными требованиями большое значение для государственного (муниципального) служащего имеют этические нормы поведения. В частности, госслужащие не вправе заниматься другой оплачиваемой деятельностью, кроме педагогической, научной и иной творческой, участвовать в предпринимательской деятельности, получать вознаграждения, принимать участие в забастовках.

Этические нормы – честность и соблюдение законодательства, обеспечение конфиденциальности информации, недопустимость использования в личных целях ресурсов, нормы отношений со средствами массовой информации, выполнение обещанного, гуманное отношение к слабо защищенным категориям населения.

Основные черты государственного управления:

1. Наличие специального уполномоченного субъекта управления, основной субъект – органы исполнительной власти, наделенные соответствующими полномочиями.

2. Подзаконный характер деятельности – т.е. основанный на Конституции, конституционных и федеральных законах, постановлениях Правительства РФ и ведомственных актах управления.

3. Подконтрольный характер деятельности – предполагает отчет перед законодательными органами, Президентом РФ, Правительством и вышестоящими органами управления.

4. Государственно-властный характер деятельности – предполагает применение мер воздействия к управляемому субъекту управления за невыполнение указаний и распоряжений субъекта управления.

Вопросы для самоконтроля по теме 1.1

1. Какова сфера применения слова «управление»?
2. Что является объектом и предметом изучения теории управления?
3. Назовите основные категории теории управления.
4. Определите цели и функции теории управления. В чем суть управленческой деятельности. Соотнесите понятия «менеджмент» и «управление».
5. Что такое методология, какова методология науки управления?
6. Бюрократия – необходимый элемент управления. Поясните данное высказывание. Назовите плюсы и минусы бюрократии в процессе управления. Приведите примеры.
7. В чем состоят проблемы управления в условиях перехода к рыночным отношениям.
8. Какова практическая значимость теории управления в системе подготовки менеджеров.
9. Классификация моделей управления. Характеристика моделей управления. Назовите плюсы и минусы моделей управления.
10. В чем суть процессного и проектного управления. В каких организациях эффективнее использовать процессное, а в каких проектное управление. Перечислите плюсы и минусы процессного и проектного управления.
11. Назовите основные черты и особенности государственного управления.
12. Перечислите показатели эффективности управления в коммерческой организации и эффективность деятельности органов государственной власти, органов местного самоуправления. Перечислите квалификационные требования к должностям государственной и муниципальной службы, права и обязанности, запреты и ограничения, привилегии и льготы.
13. Прокомментируйте современные принципы технологии управленческой деятельности, приведите примеры.
14. Перечислите особенности и основные черты российской системы управления.
15. Зарубежный опыт управления (Германия, Китай, Индия, Сингапур, Япония, США и др.).

Практическая работа 1 «Управление в организации»

1. Назовите основную цель управления в организации и показатели эффективности (организация по выбору студента)
2. Какие принципы управления используются в организации? Определите их достоинства и недостатки.
3. Как вы оцените уровень бюрократии в организации. Ваши предложения по устранению бюрократии (или наоборот).
4. Сформулируйте принципы управления, которые повысят эффективность функционирования вашей организации.
5. Приведите примеры процессов и проектов, реализуемых в организации.

Кейс «Бирюзовая организация»

Жана-Франсуа Зобриса – предприниматель и владелец французского завода FAVI, который является европейским лидером в производстве вилок сцепления с почти 65% европейского автомобильного рынка и мировым лидером в области производства товаров из сплавов меди.

За более чем 25 лет руководства Зобрису удалось выстроить высокоэффективную инновационную компанию, основанную на принципах служения клиенту, самоуправления и лидерстве на всех уровнях, в которой практически нет иерархии. FAVI отказалась от всех форм контроля, от отделов процессов и методов.

Жан-Франсуа Зобрис рассказал, как проходил процесс трансформации его завода в «живую» компанию. Он сказал, что его слова могут показаться прямо противоположными тому, чему слушателей учили и к чему они привыкли, но отметил, что постарается научить тому, как в управлении предприятием избавиться от цифр и освободить время сотрудников.

Господин Зобрис поделился рассказом о новой форме управления компаниями, которая применяется уже на 500 достаточно крупных французских компаниях и становится популярной в мире. Компании, в которых управление построено по такой модели, называют «бирюзовыми».

Он рассказал, что однажды его попросил о совете, как улучшить показатели работы, один из инженеров компании «Мишлен», в подчинении которого было 40 человек. По совету инженер перестроил работу своих подчиненных, дав им больше свободы, в результате чего через полгода производительность труда его команды возросла на 20-30%, а он сам начал активно подниматься по карьерной лестнице.

Жан-Франсуа Зобрис дал совет слушателям, сказав: «вы начнете менять мир не тогда, когда станете большими начальниками, а сейчас. Постарайтесь в той зоне ответственности, которая у вас есть, менять что-то».

По его словам, новая система управления должна учитывать, счастлив ли сотрудник компании или нет, потому что счастливый работник помогает своему предприятию увеличить входящий поток денег, в то время как несчастливый его уменьшает. Ради этого на его предприятиях был отменен контроль за рабочим временем сотрудников. Прибыль предприятия будет обеспечиваться любовью клиентов, а не количеством часов, которые работники проводят на производстве.

Его завод на протяжении нескольких десятилетий показывает высокие результаты – показатель денежного потока все время сохранялся на уровне 20%, в то время как у конкурентов он достигал только 10-15%. По словам Жана-Франсуа Зобриса, в FAVI никогда не было отчетности и показателей на год вперед, составлялись только планы по основным показателям на месяц.

Он отметил, что разница между двумя типами компаний заключается в том, что «в традиционных компаниях все думают, как сделать что-то. В «бирюзовых» компаниях мы думаем о том, почему мы это делаем». В «бирюзовых» компаниях каждый сотрудник знает, зачем он делает те или иные детали, пото-

му что он сам поставил себе цель. Жан-Франсуа рассказал, что в его компании сотрудники сами составляют свой график и даже сами принимают решения о покупке необходимых станков.

Была сильно упрощена структура: остались только административный отдел, бухгалтерия и производственный отдел. Упразднили даже отдел контроля качества, что не помешало FAVI обеспечивать потребности 60% автомобильного рынка Европы. Даже переговоры с клиентами проходят при участии сотрудников, потому что они лучше понимают, сможет ли предприятие выполнить заказ или сделать скидку на продукцию.

По его словам, работу это делает сложнее, но зато эффективнее. Он отметил, что хорошая стратегия – это отсутствие стратегии. Несмотря на то, что такой подход многим кажется очень странным, это не помешало его небольшой компании, к примеру, разработать двигатель, который сейчас используется в автомобилях Tesla.

Вопросы:

1. Какова цель и принципы управления «бирюзовых организаций».
2. Возможно ли использовать принципы работы «бирюзовых организаций» в деятельности организаций (коммерческих, государственных, муниципальных, общественных).
3. Назовите показатели эффективности «бирюзовых организаций» и показатели эффективности бюрократической организации.

Практическая работа 2 «Процессы и проекты в организации»

Приведите примеры процессов и проектов в организациях, осуществляющих разные виды деятельности

Организация	Процесс	Эффективность процесса	Проект	Эффективность проекта
Администрация города Ижевска				
Министерство здравоохранения Удмуртской Республики				
Магазин «Лента»				
Кафе «Чашка»				
Библиотека им. В.И. Ленина				
Школа г. Ижевска (детский сад)				
Удмуртский государственный университет				
Городская поликлиника № 1				
Правительство Удмуртской Республики				

Практическая работа 3 «Целеполагание в организации»

Задание. Определить миссию, цель и задачи организации

Методические указания.

Миссия – это философия, предназначение, смысл существования организации. Миссия определяет основные ценности, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация. Миссия способствует созданию корпоративного духа. Миссия способствует более эффективному управлению организацией, т.к. она является базой для формулировки целей, расширяет содержание деятельности работника

Цель – это результат деятельности организации, достижимый в пределах определенного интервала времени.

Требования к целям (SMART):

Specific – конкретный – цель должна быть описана как конкретный результат.

Measurable – измеримый – должна быть задана единица измерения.

Achievable – достижимый – сопоставить с реалиями дня и окружения.

Realistic – реалистичный/прагматичный – иметь последующее применение данного достижения.

Timed – определенный по времени – определить конкретную дату/период.

Области определения целей: положение на рынке, инновации, производительность труда, рентабельность, персонал, социальная ответственность

Виды целей: стратегические и финансовые, долгосрочные и краткосрочные.

Задачи – это результаты которые планируется получить в пределах планового периода.

Организация	Миссия	Цели	Задачи
Администрация города Ижевска			
Министерство здравоохранения Удмуртской Республики			
Магазин «Лента»			
Кафе «Чашка»			
Библиотека им. В.И. Ленина			
Школа г. Ижевска (детский сад)			
Удмуртский государственный университет			
Городская поликлиника № 1			
Правительство Удмуртской Республики			
Общественная Палата города Ижевска			

Тема 1.2 Система управления

Система – это единое целое, состоящее из частей, взаимозависимых элементов (в переводе с греческого – целое). Пример (человеческое общество, человек и т.д.).

Система состоит из элементов. Все элементы системы должны быть взаимозависимыми или взаимодействующими. Самые разные элементы могут быть объединены в «целое», но это «целое» еще не система, пока не сформирован механизм их взаимодействия. Еще Аристотель писал о том, что рука, отделенная от тела, уже не рука. Мир в целом представляет собой сложную систему, которая, в свою очередь, состоит из множества больших и малых систем. Системы имеют разнообразные формы.

Среди крупных систем выделяют следующие: биологические, технологические, технические (производственные мощности предприятий), экономические (единство хозяйственных и финансовых связей), социальные (люди, а также возникающие между ними отношения, в т.ч. социально-экономические: предприятия, отрасли, муниципальные образования, регионы и т.д.), организационные (включает в себя структуры управления, положения и инструкции, с помощью которых воздействует на управляемую подсистему).

Все системы взаимосвязаны и создают целостный организм.

Системы делятся на естественные – природные; искусственные – социальные, т.е. созданные человеком.

Кроме того, системы бывают:

- закрытые. Они имеют жесткие фиксированные границы, их действия относительно независимы от среды, окружающей систему. В управлении к закрытым системам условно можно отнести организации, руководство которых оберегает свою систему от информационного обмена с внешней средой (от нововведений, изменений т.д.). Такие системы также подвержены вымиранию;

- открытые. Для открытой системы характерно взаимодействие с внешней средой. Она зависит от энергии, информации, материалов, трудовых ресурсов т.д.

В процессе преобразования система обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги, которые являются выходами системы в окружающую среду. Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования создается добавочная стоимость входов и в результате появляется много возможных дополнительных выходов, таких, как прибыль, увеличение объема продаж, удовлетворение работников, рост производительности труда, повышение эффективности управления системой.

Чтобы какая-либо система достигала динамического равновесия, она должна обладать обратной связью – информационным вводом, который сообщает, действительно ли система имеет устойчивое состояние и не подвергается ли она разрушению. Это – главная цель управления системами.

Обратная связь представляет собой получение информации о результатах воздействия управляющей системы на управляемую систему путем сравнения фактического состояния с заданным (плановым). Сущность обратной связи заключается в установлении зависимости личных, коллективных и общественных

интересов от результатов управленческих решений. Руководители занимаются в основном открытыми системами, потому что все организации являются открытыми системами.

Все организации являются управляемыми системами.

Любая система может рассматриваться как подсистема некоторой более крупной системы. Так, муниципальное образование является подсистемой субъекта Российской Федерации.

Управление представляет собой сложную систему, в которую входят:

1. Субъект управления.
2. Объект управления.
3. Содержание, или процесс управления.
4. Ресурсы.
5. Прямая связь между субъектом и объектом управления (способы и приемы управленческого воздействия).
6. Обратная связь между объектом и субъектом управления.
7. Эффективность системы управления.

Характеристика элементов системы управления

1. Субъект управления (тот, кто управляет) – это лицо, группа лиц, специально созданный орган или общество в целом, которые воздействуют на управляемую систему в целях обеспечения ее функционирования и движения к заданной цели. Субъект управления осуществляет управленческую и организационную работу, принимает решения и обеспечивают достижение поставленных целей. Субъект управления называют управляющей системой.

2. Объект управления (тот, кем управляют) – общество и его элементы (государство, регион, муниципальное образование, отрасль, предприятие, трудовой коллектив, семья, личность и т.д.), на которые направлено управленческое воздействие в целях обеспечения их функционирования и развития. Объект управления называют управляемой системой.

В качестве объекта управления выступают не только люди, как нередко считают, а отношения между людьми, существующие на различных уровнях управления (государство, регион муниципальное образование, отрасль промышленности, социальные организации, трудовой коллектив, семья, личность).

3. Содержание, или процесс управления. Основное в процессе управления – управленческие технологии. Они состоят из информационных, вычислительных, организационных и логических операций, выполняемых руководителями и специалистами различного профиля по определенному алгоритму вручную или с использованием технических средств. Технология управления – это приемы, порядок, регламент выполнения процесса управления.

4. Ресурсы – правовые, мотивационные, интеллектуальные, информационные, коммуникативные, демографические, инновационные, организационные, материально-технические, производственные и др.

Ресурсы органов управления

Ресурсы органов управления как необходимое и сложное явление, еще не рассматриваются системно как на практике, так и в науке.

Именно ресурсы органов управления выступают после целеполагания важнейшим элементом в механизме управления. Термин «ресурсы» означает средства, запасы, возможности, источники чего-либо. **Ресурсы органов управления** – это все средства, методы, блага, обладание которыми и использование которых повышает способность и возможность управляющего воздействия. **Особое значение** имеют природные и человеческие ресурсы – самые ценные и к тому же ограниченные. К ним управленцам стоит относиться очень бережно, научиться эффективно использовать национальное и корпоративное достояние, а обращаться другого рода ресурсам, которые не требуют больших затрат и могут воспроизводиться и развиваться.

5. Прямая связь между субъектом и объектом управления (способы и приемы управленческого воздействия: методы, принципы, идеология).

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Слово «метод» – греческого происхождения (в переводе означает способ достижения какой либо цели). Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

Итак, методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления.

Классификация методов управления

1. По признаку использования властных полномочий:

- убеждение;
- принуждение.

2. По способу воздействия на объекты управления:

- административные (методы прямого воздействия);
- экономические (методы косвенного воздействия);
- социально психологические (методы морального и психологического

воздействия).

3. По степени воздействия на объекты:

- непосредственное оперативное управление;
- руководство;
- регулирование.

4. По преследуемым целям:

- наблюдение;
- контроль;
- разработка мер воздействия.

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

Различают пять основных способов административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, материальная ответственность и взыскания, дисциплинарная ответственность и взыскания, административная ответственность.

Экономические методы носят косвенный характер управленческого воз-

действия. Такими методами осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников, они основаны на использовании экономического механизма.

Экономические методы (экономическое стимулирование, материальная ответственность, ценообразование, кредитование, налогообложение) выступают в качестве различных способов воздействия руководителей на персонал для достижения поставленных целей. При позитивном использовании экономических методов конечный результат проявляется в высоком качестве предоставления услуг, работ и прибыли организации.

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе компаний.

Психологические методы (отбор и обучение кадров, гуманизация труда, мотивация) играют очень важную роль в работе с персоналом, т.к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонализированы и индивидуальны.

Принципы управления – это основополагающие правила, которыми руководствуются или должны руководствоваться субъекты управления в определенных условиях социально-экономического развития. Они определяют требования к системе, процессу и механизму управления. С развитием общества изменяются и принципы управления.

Современные принципы управленческой деятельности:

- целенаправленность (разделение коллективной ответственности, вознаграждение за достижения и цели, четкость целей и задач);
- согласование деятельности (рациональные дисциплинарные требования, единоначалие и коллегиальность, согласование и приоритет интересов (потребителя), кодекс поведения, рациональные коммуникации);
- обеспечение эффективной деятельности (экономичность, оптимальное сочетание централизации и децентрализации, профессионализм и его повышение);
- активизация деятельности работника (мотивация, создание благоприятной атмосферы);
- обеспечение удовлетворенности трудом (справедливость, лояльность, доверие);
- социальная направленность управления;
- корпоративный дух;
- этичность бизнеса;
- ситуационность.

6. Обратная связь между объектом и субъектом управления (система контроля, коммуникации, отчет о проделанной работе, социально-психологический климат в коллективе, настроения работающих и т.д.).

7. Эффективность системы управления (критерии и показатели эффективности). Например, коммерческая организация – прибыль, себестоимость, выручка от продажи. Некоммерческая организация – доходы от внебюджетной деятельности, повышение качества предоставляемых услуг.

Таким образом, систему управления можно представить в виде подсистем и элементов (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Система управления и ее элементы

Вопросы для самоконтроля по теме 1.2

1. Из каких элементов состоит система управления? Назовите особенности систем управления.
2. Каким образом классифицируются системы управления по степени управляемости?
3. Перечислите элементы системы управления, дайте характеристику элементам.
4. Какие требования предъявляются к управлению?
5. Что такое принципы управления?
6. Сформулируйте принципы управления в коммерческой организации, государственной организации, муниципальной организации.

Практическая работа 4 «Характеристика системы управления организацией»

Индивидуальное задание является частью выполнения раздела курсовой работы по дисциплине «Теория управления». Во второй главе курсовой работы необходимо провести анализ системы управления организацией. Рекомендуется выбрать организацию на примере которой будет выполнена курсовая работа.

Задание.

Охарактеризовать систему управления организации по следующим **7 параметрам**:

1. **Субъект управления и его характеристика** (Таблица 1) – начиная с высшего уровня управления в зависимости от иерархической соподчиненности/
Например, на рисунке 2 представлена система управления муниципальным образовательным учреждением



Рисунок 2 – Система образования на муниципальном уровне

**Характеристика элементов управляющей подсистемы
(субъекта управления)**

Элемент управляющей подсистемы	Характеристика (параметры и показатели)
1. Функции управления (деятельность по обоснованию, выработке, принятию и выполнению УР)	Количество уровней управления Распределение функций по уровням управления Уровень дублирования функций Затраты на осуществление функций и сопоставление их с результатами управления
2. Организационная структура управления (совокупность специализированных органов управления – подразделений, взаимодействующих между собой для достижения целей и задач)	Состав и соотношение линейного и функционального управления, число уровней Территориальное расположение подразделений аппарата управления Соответствие важности решаемых задач и принятия УР уровню квалификации линейного руководства
3. Кадры управления (работники всех уровне управления)	Численность управленческих кадров Количество руководителей, специалистов и исполнителей Квалификация и возрастной состав, уровень образования, уровень текучести управленческих кадров Трудовая дисциплина, условия труда, использование рабочего времени, система оценки кадров управления
4. Технические средства управления (совокупность технических средств и использование информации кадрами управления)	Количество и виды оргтехники и технических средств Степень использования оргтехники, уровень оснащенности техникой и специальной мебелью Удельный вес стоимости оргтехники в общей стоимости ОФ организации
5. Информация	Объем и виды информации Периодичность поступления информации Затраты на обработку информации Схема информационных потоков и документооборота и распределение информации по уровням иерархии
6. Методы управления (совокупность способов и приемов управления, обеспечивающих достижение целей и решения задач организации)	Соотношением методов управления Уровень обеспечения регламентирующей документацией Уровень системы учета и контроля исполнения Эффективность и качество применяемых методов Количество жалоб и заявлений работников на стиль руководства
7. Технология управления (совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, направленных на обоснование, выработку, принятие и выполнение решений)	Структура и длительность управленческого цикла Удельный вес процедур и операций Творческого и рутинного характера Повторяемость процессов, процедур и операций
8. Управленческие решения (акт, результат, конечный продукт управленческой деятельности, направленные на достижение целей и задач организации)	Степень полноты и обоснованности решений Своевременность принятия и выполнения решений Затраты на подготовку и реализацию Причины невыполнения Качество принимаемых решений Удельный вес выполненных, некачественно выполненных и невыполненных решений

2. Объект управления его характеристика (Таблица 2)

Таблица 2

Характеристика элементов управляемой подсистемы – объекта управления

Элемент управляемой подсистемы	Характеристика (параметры и показатели)
1. Производственные функции (функциональные обязанности)	Содержание, структура и качество осуществления Количество функций, приходящихся на одного работающего Затраты на осуществление Уровень повторяемости функций
2. Производственная структура (состав подразделений производственной системы и взаимосвязи между ними)	Состав подразделений Распределение численности работающих, объемов производства по производственным подразделениям
3. Производственные кадры	Уровень нормирования труда Формы разделения и кооперирования труда Образовательный уровень работающих Производительность труда и размер З/платы
4. Средства труда (машины, оборудование)	Обеспеченность средствами труда Удельный вес активных фондов Показатели использования ОФ Моральный и физический износ
5. Предметы труда (сырье и материалы)	Объем и номенклатура Размер запасов Оборачиваемость Эффективность использования
6. Методы организации производственного процесса (способы организации производства)	Научно-технической уровень производства Внедрение прогрессивных форм организации труда

3. Содержание, или процесс управления – управленческие технологии. Они состоят из информационных, вычислительных, организационных и логических операций, выполняемых руководителями и специалистами различного профиля.

Процесс управления – представляет собой систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, а также информационное обеспечение, то есть это **последовательность и комбинация действий**, из которых формируется управленческое воздействие.

4. Ресурсы – мотивационные, интеллектуальные, информационные, коммуникативные, демографические, инновационные, организационные, правовые, трудовые, природные, материально-технические,

Рассматриваем трансформацию ресурсов.

Например, используя интеллект и потенциал трудовых ресурсов в организации, осуществляются организационные изменения (повышается квалификация кадров, внедряются новые технологии и способы организации труда, что способствует повышению эффективности системы управления).

Правовые ресурсы используются в виде нормативно-правовых актов, на основании которых осуществляется деятельность организации.

5. Прямая связь между субъектом и объектом управления.

Прямая связь осуществляется через управленческое воздействие для достижения целей управления.

Существуют 3 основных метода управления, которые отличаются различными способами воздействия на людей:

1. Административно-распорядительные – базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

2. Экономические – основываются на правильном использовании экономических ресурсов.

3. Социально-психологические – базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как «метод убеждения».

Способы административного воздействия:

- 1) штатное расписание;
- 2) положение о подразделениях;
- 3) должностные инструкции;
- 4) организация рабочего места;
- 5) коллективный договор;
- 6) правила трудового распорядка;
- 7) организационная структура управления;
- 8) Устав организации.

Распорядительные воздействия:

- 1) приказы;
- 2) распоряжения;
- 3) указания;
- 4) инструктирование;
- 5) наставления;
- 6) целевое планирование;
- 7) нормирование труда;
- 8) координация работ;
- 9) контроль исполнения.

Формы воздействия:

1. формальное (приказ, распоряжение, указание)
2. неформальное (рекомендация, совет, предостережение)

6. Обратная связь между объектом и субъектом управления (система контроля, коммуникации, отчет о проделанной работе, социально-психологический климат в коллективе, настроения работающих и т.д.).

Обратная связь – это сигналы, выражающие реакцию объекта на управляющее воздействие.

7. Критерии и показатели эффективности системы управления (для каждой организации свои показатели эффективности).

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонение (абсолютное, относительное)
Объем производства товаров, работ, услуг (руб./шт.)				
Выручка от реализации, руб.				
Себестоимость, руб.				
Прибыль, руб.				
Уровень рентабельности, %				
Производительность труда, руб./чел				
Численность персонала, чел				
Текучесть кадров, %				
Расходы на управление, руб.				
Норма управляемости (фактическая численность работающих на одного работника аппарата управления)				
Количество обрабатываемых документов (принимаемых посетителей) (ед.)				
Оказание дополнительных услуг (ед.)				
Трудоёмкость обработки информации (ед. врем.)				
.....				

На основании проведенного анализа и оценки эффективности действующей системы управления сделать вывод.

Тест 1 по теме 1.1

1. Менеджер – это:

- А) собственник – применяющий свой или заемный капитал в целях получения прибыли;
- Б) наемный работник, занимающий определенную должность в организации;
- В) член организации, имеющий специальную подготовку и осуществляющий руководство людьми, определяющий цели работы и принимающий решения для наиболее эффективной деятельности организации.

2. Основные принципы управления организацией впервые были сформулированы:

- А) А. Файолем; Б) Ф. Тейлором; В) А. Маслоу; Г) М. Вебером.

3. Сущность системного подхода состоит:

- А) в рассмотрении объекта исследования и практической деятельности в единстве его внешних и внутренних связей;
- Б) в рассмотрении управления как серии непрерывных взаимосвязанных функций;

В) в рассмотрении управления и решения управленческих проблем в зависимости от складывающейся ситуации.

4. Американская модель менеджмента характеризуется:

А) формализованной структурой управления и индивидуальным характером принятия управленческих решений;

Б) коллегиальным принятием решений и гибкой структурой управления;

В) системой ротации персонала.

5. Практика профессионального управления возникла:

А) вместе с объединением людей в организованные группы;

Б) в связи с возникновением системного подхода;

В) с разделением и кооперацией труда.

6. Люди, наделенные полномочиями, правами и ответственностью за выполнение должностных обязанностей являются:

А) объектом управления; Б) субъектом управления;

В) механизмом управления.

7. Обратная связь в управлении – это:

А) сигналы, выражающие реакцию объекта управления на управляющее воздействие субъекта управления;

Б) организационная структура управления;

В) инструктирование.

8. Назовите способы административного воздействия:

А) штатное расписание и должностные инструкции;

Б) нормирование труда;

В) указания и распоряжения.

9. Назовите способы распорядительного воздействия:

А) приказы, распоряжения, указания; Б) коллективный договор;

В) Устав организации.

10. Формы формального воздействия на подчиненных:

А) распоряжение; Б) рекомендации; В) предложения.

11. Обратная связь между объектом и субъектом управления выражается:

А) в системе контроля и коммуникациях; Б) в целевом планировании;

В) в правилах трудового распорядка.

12. Укажите характеристики основных этапов функционирования организации как системы:

А) вход;

1) репутация;

Б) выход;

2) сырье и материалы;

В) процесс трансформации.

3) управленческие и производственные технологии.

13. Основой методологии управления является:

А) системный подход;

Б) Комплексный подход;

В) Ситуационный подход.

14. Методы управления – это:

А. основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руко-

водителей по осуществлению управленческих функций;

Б) подходы к научному познанию системы управления;

В) способы формального и неформального управленческого воздействия.

15. Принципы управления – это:

А. основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций;

Б) подходы к научному познанию системы управления;

В) способы формального и неформального управленческого воздействия.

16. Управление – это:

А) совокупность действий группы людей по выпуску продукции, товаров, работ, услуг;

Б) совокупность принципов, методов и средств, с помощью которых субъект управления воздействует на объект для достижения определенной цели;

В) целенаправленное воздействие на человека;

Г) процессы организации и планирования.

17. Предметом труда управленца является:

А) власть; Б) решение; В) обязательство; Г) информация.

18. Основное положение новой управленческой парадигмы заключается в том, что:

А) предприятие – это «открытая» система, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и адекватный стиль руководства, удовлетворение потребностей потребителей;

Б) предприятие – это «закрытая» система, цели, задачи и условия которой стабильны, а главный источник прибавочной стоимости – рабочий и производительность его труда.

19. Американская модель менеджмента характеризуется:

А) строго формализованной структурой управления и ориентацией управления на отдельную личность;

Б) коллегиальным принятием решений и гибкой структурой управления;

В) подготовкой узкоспециализированных руководителей;

Г) системой ротации персонала, пожизненным наймом.

20. Японская модель менеджмента характеризуется:

А) четко формализованной процедурой контроля и индивидуальной ответственностью;

Б) личными неформальными отношениями с подчиненными;

В) наймом на работу на короткий период;

Г) коллективным контролем.

21. Сущность процессного подхода состоит:

А) в рассмотрении объекта исследования и практической деятельности в единстве его внешних и внутренних связей;

Б) в рассмотрении управления как серии непрерывных взаимосвязанных действий;

В) в рассмотрении управления и решения управленческих проблем в зависимости от складывающейся ситуации.

22. Объектом теории управления являются:

А) социальные общественные отношения, которые возникают между организациями, учреждениями и отдельными индивидами в процессе управленческой деятельности и устанавливают определенную структуру соподчинения между ними;

Б) исследование законов и закономерностей жизнедеятельности организации и отношений между работниками в процессе управления;

В) приемы, техника и методика процесса управления

23. Продуктом управленческого труда является:

А) власть; Б) управленческое решение; В) обязательство; Г) информация.

24. Укажите элементы внешней среды организации:

А) уровень разделения труда;

Б) конкуренты;

В) кадровый состав организации;

Г) нематериальные и материальные активы организации.

25. Укажите элементы внутренней среды организации:

А) квалификация, способности и интересы персонала;

Б) уровень цен и тарифов в регионе;

В) налоговая политика государства.

26. Формы формального воздействия на подчиненных:

А) распоряжение; Б) рекомендации; В) предложения.

27. Формы неформального воздействия на подчиненных

А) рекомендация, совет, предостережение; Б) распоряжения; В) указания.

28. Рыночная экономика характеризуется:

А) самостоятельным планированием предприятием своей деятельности;

Б) государственным регулированием процесса ценообразования;

В) совместными усилиями государства и предприятий в вопросах планирования и ценообразования.

29. Плановая экономика была характерна для России:

А) периода СССР; Б) переходного периода 1991-1995 гг.;

В) начала XX века.

30. Основные элементы системы управления – это: _____

Тест 2 по теме 1.2

1. На муниципальном уровне исполнительной ветвью власти является:

А) городская дума;

Б) администрация муниципального образования;

В) мэр города.

2. На федеральном уровне исполнительной ветвью власти является:

А) Государственная дума РФ; Б) Совет Федерации;

В) Правительство РФ; Г) Правительство субъекта РФ.

3. На федеральном уровне законодательной ветвью власти является:

А) Государственная дума РФ; Б) Совет Федерации;

В) Правительство РФ; Г) Правительство субъекта РФ.

4. На региональном уровне законодательным органом власти является:

- А) Городская дума;
- Б) Государственный совет Удмуртской Республики;
- В) Администрация муниципального образования.

5. На муниципальном уровне представительным органом власти является:

- А) Городская дума;
- Б) Государственный совет Удмуртской Республики;
- В) Администрация муниципального образования.

6. На муниципальном уровне исполнительно-распорядительным органом власти является:

- А) Городская дума;
- Б) Государственный совет Удмуртской Республики;
- В) Администрация муниципального образования.

7. На региональном уровне органом исполнительной власти является:

- А) Городская дума;
- Б) Государственный совет Удмуртской Республики;
- В) Администрация муниципального образования;
- Г) Правительство Удмуртской Республики.

8. В Удмуртской Республике высший исполнительный орган власти возглавляет:

- А) Глава Удмуртской Республики; Б) Председатель Правительства УР;
- В) Председатель Госсовета Удмуртской Республики.

9. Глава Удмуртской Республики избирается:

- А) Гражданами РФ, проживающими на территории Удмуртской Республики;
- Б) Назначается Президентом РФ по представлению органов государственной власти субъекта;
- В) Назначается Президентом РФ по представлению федеральных органов власти.

10. Органы местного самоуправления включают в себя:

- А) Глава муниципального образования, Городская Дума, Администрация муниципального образования, контрольно-счетный орган муниципального образования;
- Б) Глава муниципального образования, Городская Дума, Администрация муниципального образования, Администрация Главы и Правительства УР;
- В) Представительные и исполнительно-распорядительные органы власти.

Тема 1.3 Эволюция управленческой мысли

Возникновение и объективная необходимость управления как самостоятельного вида деятельности обусловлена общественным разделением труда, развитием кооперации и увеличением масштабов производства.

Управленческая деятельность пережила в истории качественные перемены, называемые управленческими революциями.

Управленческие революции

1. Родоплеменная. 100 тыс. лет назад, когда появились первые человеческие племена на территории современных Танзании и Эфиопии, появление родоплеменной общины и вожаков-управленцев. Причины – голод и страх. Разделение труда – кто-то работал, а кто-то руководил.

2. Организационно-государственная (6 тыс. лет назад. Древний Египет и Древний Шумер – первые государства). Появление государства как особой всеобщей формы организации общества.

3. Религиозно-коммерческая. Появление в начале пятого тыс. до н.э. в Древнем Шумере письменности привело к активизации социальных отношений, коммерческих обменов и торговли. Жрецы и служители культа стали первыми полупрофессиональными менеджерами – управленцами. В это время происходит формирование управления как деятельности, право на которое передается не по наследству (вожди и старейшины в племенах или фараоны), а концентрируется в руках жрецов.

4. Административно-правовая, 2 тыс. до н.э.

Переход от обычного неписаного права к официально закрепленным в документах правовым нормам, которым подчиняются все социальные группы, даже привилегированные.

Свод Законов правителя Вавилона царя Хаммурапи (285 законов). Данный документ позволил регулировать весь комплекс социальных отношений и ввести особый вид деятельности – **государственное управление**. Произошла передача власти из рук жрецов в руки носителей государственной власти – царя и его администрации, в сферу деятельности которых входило управление и государством, и обществом.

5. Производственно-строительная революция (1-е тыс. до н.э.) обеспечила участие государства в производстве, строительстве, экономике, торговле.

Вавилонский царь Навуходоносор Великий (600 г. до н.э.) превратил Вавилон в крупнейший город с населением 200 тыс. на Древнем Востоке. Экономический расцвет и культурное возрождение (чудо света – висячие сады, чудеса строительства). Появились целые категории профессий, возникла потребность в инженерах-экономистах, производственниках, строителях.

6. Просветительская революция (15-16 вв.)

Эпоха великих географических открытий, а также изобретение печатного станка и массового книгопечатания привели к свершению очередной революции. Были раздвинуты границы мира, отдаленные страны стали ближе. Созданы новые организационные формы для европейской управленческой практики (федерализм, колонии, транснациональные компании, артели). Накопленные знания и опыт, отраженные в трактатах и учебниках, стали доступны всем желающим.

7. Индустриальная революция (17-18 вв.)

Индустриализация общества, развитие капитала, производства и промышленности стали основой индустриальной революции. Произошло отделение менеджмента от собственности. Вместо единого руководителя – собствен-

ника появились профессиональные менеджеры, как наемные рабочие, которые были из всех классов, а не только привилегированных.

В мировой истории начало промышленной революции связывают с изобретением парового двигателя в Англии. Англия была страной с развитыми рыночными отношениями, активным предпринимательским классом, мировой торговой лидер.

8. Научно-техническая революция (19-20 вв.)

Передача максимального числа производственных операций механизмам, развитие транспорта и связи сосредоточили внимание человека **именно на управленческой деятельности**. Легендарные предприниматели, создавшие с нуля миллиардное состояние в конце 19 начале 20 вв. не могли появиться раньше, так как массовое производство с рынками сбыта по всему миру – это продукт НТП.

9. Бюрократическая революция (конец 19 начало 20 вв.) стала завершением этапа профессионализации менеджеров, когда начали формироваться организации на научной основе, появились иерархические организационные структуры, произошло разделение управленческого труда, стали обозначаться науки – **теория управления и теория организации**.

10. Информационная (конец 20 начало 21 вв.)

Средства связи, интернет, виртуальные организации, цифровая трансформация.

История развития управленческой мысли. Основоположники менеджмента.

Классические школы управления.

Школа научного управления (1910-1920) создана Фредериком Уинслоу Тейлором («отец научного менеджмента», американский инженер, изобретатель и менеджер, научный труд «Принципы научного управления»).

Представители школы научного управления: Эмерсон Гаррингтон, Г. Форд, Г. Гантт, Ф. и Л. Гилберты.

Цель школы научного управления – рационализация труда производственных рабочих.

Суть подхода Ф. Тейлора гласит: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете». Ф. Тейлор считал, что необходим научный подход к организации труда. Это предполагает использование наблюдения за рабочим циклом, хронометраж рабочего времени, анализ полученной информации и выявление резервов роста производительности труда, специализация функций в производстве, отбор работников, точные инструкции каждому работнику, отделение административной работы от исполнительской, учет и контроль всех функций.

Принципы управления:

- повышение производительности труда на основе научно обоснованного дневного задания и методов исполнения;
- отбор работников на основе научного подхода, их обучение и тренировка;
- точные инструкции каждому работнику;

- введение института мастеров;
- учет и контроль всех видов работ.

Нововведения Ф. Тейлора:

- дифференцированная система оплаты труда (сдельная оплата);
- метод изучения времени и движений (хронометраж), выработка норм производства (фотография рабочего места);
- профессиональный отбор людей, их обучение;
- методы стимулирования и отдых;
- способ расчленения и рационализации трудовых приемов, отделения управленческих функций организации и планирования от фактического выполнения работы.

Генри Форд внес значительный вклад в развитие научного управления.

Нововведения Г. Форда:

- конвейер с глубоким разделением труда на множество операций;
- применение высокопроизводительного оборудования;
- расстановка оборудования по ходу технологического процесса;
- 8-ми часовой рабочий день;
- установил минимальный уровень заработной платы;
- создал социологическую службу;
- управление всеми частями и этапами из единого центра;
- массовое производство, обеспечивающее минимальную стоимость, удовлетворяющее массового покупателя и максимально прибыльное;
- постоянное совершенствование управления.

Недостатки школы научного управления.

1. Не учитывался социальный контекст работы и возрастающие потребности работников.
2. Не признавались различия между индивидами.

Разновидностью классической школы управления стала **школа административного управления (1920-1950.)** Она основана на научном подходе, разработанном Анри Файолем (французский экономист, основатель административного подхода в менеджменте персонала (называемого также школой администрирования или теорией администрации), главная идея которого – рациональное построение организации как иерархической структуры. Представители административной школы: Л. Урвик, Дж. Муни.

Цель административной школы – создание универсальных принципов управления, которые бы могли использоваться в любой организации. Указанные принципы затрагивали 2 направления – рациональная система управления компанией, построение структуры управления компанией.

Основной вклад А. Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких функций.

Необходимо четкое определение следующих видов деятельности в управлении организацией:

- техническая (технологическая) деятельность;
- коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен);

- финансовая деятельность (поиски капитала и его эффективное использование);
- защитная деятельность (защита собственности и личности),
- бухгалтерская деятельность;
- административная деятельность (воздействие на персонал), которая включает несколько общих функций управления (предвидение, планирование, организация, распоряжение, координирование и контроль).

Для изучения и совершенствования системы управления важное значение имеют универсальные принципы управления, сформулированные Анри Файолем:

Разделение труда – когда каждый выполняет конкретную задачу, организация работает эффективнее.

Полномочия и ответственность – каждый несет ответственность за свою часть работы.

Единоначалие – каждый работник подчиняется одному непосредственному руководителю.

Дисциплина – обязательства между работником и работодателем строго соблюдаются в двухстороннем порядке, в случае нарушений – наказание.

Единообразие в действиях – одинаковые действия, используемые для достижения одинаковых целей, выполняются одинаково.

Подчинение личного общественному – интересы коллектива важнее интересов одного человека.

Хорошая оплата труда – кто хорошо трудится, тот потом хорошо отдыхает.

Справедливость – ее законами руководствуются на всех уровнях управления.

Централизация – управление организацией должно исходить из ее центра.

Иерархия или скалярная цепь – хорошая коммуникационная лестница, по которой передаются команды сверху вниз, при этом не стоит слишком увлекаться иерархией, чтобы не получить сплошную «цепь начальников».

Порядок – четкая организация труда, наличие рабочего места у каждого работника, отсутствие хаоса.

Инициативность работников – персональная инициатива поощряется.

Отсутствие «текучки» кадров – постоянный коллектив, который заинтересован работать на благо организации.

Корпоративный дух (или единство коллектива) – перекликается с предыдущим правилом, хороший микроклимат среди работников помогает сплотить усилия и направить на достижение одной цели.

Школа человеческих отношений как научное направление является естественным продолжением упомянутой выше школы административного управления, и логично дополняют ее пониманием важности психологической составляющей в трудовой деятельности человека. Авторами школы человеческих отношений считают Мери Фоллет (1868-1933), Элтона Мейо (1880-1949), А. Маслоу, Оливер Шелдон.

В своих научных трудах М. Фоллет и Э. Мейо впервые обратили внимание на то, что далеко не всегда только высокая заработная плата приводит к ро-

сту производительности труда. Достигнуть увеличения выработки можно при большем внимании и заботе о подчиненных со стороны руководителя.

Отношения, складывающиеся между людьми в трудовом коллективе, зачастую играют более важную роль, чем желание руководства. Задача менеджеров – управлять межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.

Результаты Хоторнских экспериментов (проводились в 1927-1932 г. в компании Western Electric):

- социальные нормы поведения влияют на производительность труда;
- социальные стимулы в значительной мере сказываются на поведении членов организации; так в ходе эксперимента зафиксированы случаи, когда социальные стимулы полностью блокировали действие экономических стимулов;
- групповые факторы поведения главенствуют над личностными;
- для деятельности всей группы важно неформальное лидерство.

На первый план в функционировании выходит человеческий фактор.

Организация – это социальная система, состоящая из неформальных групп, регулирующих человеческое поведение.

Информационный период. Школа количественных методов (1950 г. – по настоящее время) возникла в результате бурного развития точных наук, создавших благоприятную среду для использования в науке управления последних достижений в области компьютеризации, математики, физики и др.

Представители: Л.В. Канторович (лауреат Нобелевской премии), В.В. Новожилов, Л. Берталанфи, Р. Акофф, А. Гольдбергер и др.

Содержание школы количественных методов:

Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.

Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

Развитие науки управления в России.

В становлении и развитии науки управления в России можно выделить три исторических периода.

Первый период (до революции 1917 г.) Серьезное внимание вопросам управления государством уделяется, начиная с XVII в., особенно в период правления Петра I.

Определенный вклад в становление науки управления внесли идеи экономиста А.Л. Ордын-Нащокина, кабинет-министра А.П. Волынского, управляющего горными заводами В.Н. Татищева, российского ученого М.В. Ломоносова, премьер-министра П.А. Столыпина других мыслителей и практиков, высказывавшихся по общим проблемам управления (И.Т. Посошков, М.М. Савин, Н.И. Сперанский и др.).

Однако, как известно, рыночные отношения в нашей стране были развиты слабо, поэтому необходимых предпосылок для формирования теории и практики менеджмента в современном понимании не было.

К чести российских специалистов следует отметить, что первые шаги в области научного менеджмента они сделали задолго до Фредерика Тейлора. Так, в 1860-1870-х годах сотрудники Московского высшего технического училища (ныне МГТУ имени Н.Э. Баумана) разработали собственную методику рационализации трудовых движений, которая получила медаль «Преуспевания» на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г. И эту методику сразу же стали активно внедрять английские промышленники.

В 1908 г. в России начали выходить сборники переводов зарубежных изданий в области научного менеджмента «Административно-техническая библиотека», инициаторами выпуска которых были популяризаторы тейлоризма, горный инженер Л. Левенстерн и преподаватель Артиллерийской академии А. Пайкин. А в ряде высших учебных заведений страны началось преподавание дисциплин, связанных с управлением. Так, в 1911-1912 гг. в Петербургском политехническом институте И. Семеновым был прочитан курс «Организация заводского хозяйства».

Прерванные Первой мировой и Гражданской войнами, отечественные исследования в области управления производством и научной организации труда были возобновлены в начале 1920-х годов. Первым их результатом стала формулировка «основных законов научной организации производства и НОТ», во многом сохраняющих свое значение до сегодняшнего дня.

Второй период (1917-1990 гг.)

Наиболее плодотворными в развитии отечественной управленческой мысли были 20-е годы прошлого века, когда в период НЭПа (новая экономическая политика) допускалась не только определенная свобода предпринимательства, но и научной мысли в ряде областей, не связанных непосредственно с проблемами политики или идеологии.

Таким образом, в советский период идеи научного управления нашли свое продолжение и развитие. Были созданы научные организации и институты научной организации труда. Одно из важнейших достижений этого периода – обоснование принципов управления, учитывающих особенности социологической системы хозяйствования.

В середине 1980-х годов стала доминирующей идея перехода от командно-административной системы к рыночной экономике, развернулась дискуссия о механизме перехода к рынку. В результате победила идея «шоковой терапии», т.е. быстрого перехода от плановой системы хозяйствования к регулируемому рынку (программа «500 дней», одним из разработчиков которой был Г. Явлинский).

Третий период (с 1991 г. по настоящее время). Это период непосредственного осуществления перехода к рынку и становления адекватной системы управления – менеджмента.

В этот период сформировались новые принципы управления:

1. Принципы невмешательства государства в предпринимательскую деятельность – децентрализация (государство управляло лишь общими правилами предпринимательской деятельности: лицензирование, законодательство, госзаказ и конкурс, судебные споры и др.).

2. Смена моноцентрической системы хозяйствования на полицентрическую.

3. Сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями.

4. Формирование и деятельность российских коммерческих организаций (союзов, ассоциаций) как самостоятельных структур.

5. Развитие конкуренции как состязательности хозяйствующих субъектов.

Эволюция управленческих парадигм

Парадигма – система взглядов, вытекающих из основополагающих идей и научных результатов крупных ученых, определяющих стержень мышления основной массы исследователей, практиков – управленцев и экономистов.

Выделяют старую и новую парадигмы.

Старая парадигма управления связана с такими именами, как Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мейо, А. Маслоу и т.д. Ее основные положения заключаются в том, что предприятие является закрытой системой, цели и задачи которой стабильны. Главный источник прибавочной стоимости – производственный рабочий и его производительность труда, система управления строится на нормах, стандартах и правилах выполнения работ. Данная система взглядов сформировалась под влиянием активного промышленного развития.

Новая управленческая парадигма, т.е. современная система взглядов на управление сложилась в 70-80 гг. XX столетия. Авторами новой парадигмы являются Р. Уотерман, Т. Питерс, И. Ансофф, П. Друккер и др.

Основные положения: предприятие – открытая система; организации следует ориентироваться на качество продукции и услуг; ситуационный подход к управлению; главный источник прибыли – люди; мотивация работников и адекватный стиль руководства.

Новой парадигме соответствуют сформулированные в 90-е годы новые принципы управления. Главное в них – внимание на человека как ключевой ресурс организации.

Общемировые принципы управления, соответствующие новой управленческой парадигме:

- лояльность к работающим;
- ответственность – обязательное условие успешного управления;
- коммуникации, пронизывающие организацию сверху донизу, снизу доверху и по горизонтали;
- атмосфера, способствующая раскрытию способностей работающих;
- долевое участие каждого работающего в общих результатах;
- своевременная реакция на изменения во внешней среде;
- методы, направленные на создание удовлетворенности от работы;
- этика бизнеса, умение контактировать с поставщиками, исполнителями и руководителями.

Вопросы для самоконтроля по теме 1.3

1. Перечислите принципы школы научного управления.
2. Школа административного управления.
3. Теория «человеческих отношений» и поведенческие науки.

4. Школа науки управления или количественных методов.
5. Развитие российской школы управления.
6. Охарактеризуйте управленческие революции.
7. Перечислите принципы управления, соответствующие новой и старой управленческой парадигме.

Тест 3 по теме 1.3

1. Основатель школы научного управления:

- А) А. Файоль; Б) Ф. Тейлор; В) М. Фоллет; Г) Э. Мейо.

2. Основные принципы управления организацией впервые были сформулированы:

- А) А. Файодем; Б) Ф. Тейлором; В) А. Маслоу; Г) М. Вебером.

3. Основное положение новой управленческой парадигмы заключается в том, что:

А) предприятие – это «открытая» система, ориентированная на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и адекватный стиль руководства, удовлетворение потребностей потребителей;

Б) предприятие – это «закрытая» система, цели, задачи и условия которой стабильны, а главный источник прибавочной стоимости – рабочий и производительность его труда;

4. Укажите соответствие школ управления и их вклада в развитие науки управления:

- А. Школа административного управления;
- Б. Школа человеческих отношений;
- В. Школа научного управления;

1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности;

2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения;

3. Развитие принципов управления

5. Причиной появления управления как обособленного вида деятельности является:

А) экономическая самостоятельность и предпринимательская деятельность организаций в условиях конкуренции и риска;

Б) разделение труда и необходимость углубленных профессиональных знаний для организации и координирования совместной деятельности людей;

В) использованием мотивационных механизмов и экономических средств воздействия на персонал.

6. Процессный подход

А) рассматривает функции управления, как взаимосвязанные;

Б) рассматривает совокупность всех внутренних и внешних условий, определяющих закономерности развития и функционирования организации;

В) позволяет сформулировать представления о возможных будущих со-

стояниях организации.

7. Целью научной школы управления было создание:

А) методов нормирования и рационализации труда производственных рабочих универсального принципа управления;

Б) нематериальных методов стимулирования производительности труда;

В) установление межличностных отношений в коллективе.

4. Целью административной школы управления было:

А) нормирование труда производственных рабочих;

Б) нематериальное стимулирование производительности труда;

В) рациональное построение организации как иерархической структуры;

Г) исследование человеческих отношений.

5. Функции управления были выделены представителями:

А) школы научного управления;

Б) административной школы управления;

В) школа человеческих отношений.

6. Основатель школы административного управления:

А) А. Файоль; Б) Ф. Тейлор; В) М. Фоллет; Г) Э. Мейо.

7. Утверждение того, что установление расценок должно основываться на точном знании, а не на догадках, принадлежит:

А) А. Файолю; Б) Ф. Тейлору; В) Э. Мейо; Г) М. Фоллет; Д) П. Друкеру.

8. Эффект Хоторна берет начало из экспериментов:

А) Ф. Тейлора; Б) Г. Герцберга; В) Э. Мейо.

9. Какой школы не существует в истории менеджмента:

А) классической; Б) адаптивной; В) количественной.

10. Процессный подход был предложен представителями:

А) школы научного управления; Б) школы административного управления;

В) школы поведенческих наук; Г) школы человеческих отношений.

11. Организационно-государственная управленческая революция

А) привела к формированию особой социальной группы, которая выполняла функции до этого в обществе не представленные;

Б) Выделила особую социальную систему, ответственную за постоянное официальное регулирование человеческих отношений, сопровождаемое легитимным принуждением или побуждением к определенной деятельности;

В) возникла в связи с переходом от обычного неписаного права к официально закрепленным в документах правовым нормам, которым подчиняются все социальные группы, даже привилегированные.

12. Административно-правовая управленческая революция

А) привела к формированию особой социальной группы, которая выполняла функции до этого в обществе не представленные;

Б) Выделила особую социальную систему, ответственную за постоянное официальное регулирование человеческих отношений, сопровождаемое легитимным принуждением или побуждением к определенной деятельности;

В) возникла в связи с переходом от обычного неписаного права к официально закрепленным в документах правовым нормам, которым подчиняются все социальные группы, даже привилегированные.

13. Первый свод законов управления государством (285 законов) для регулирования общественных отношений между социальными группами населения был издан

- А) вавилонским царем Хаммурапи;
- Б) вавилонским царем Навуходоносором I;
- В) Н. Макиавелли.

14. Принцип, сформулированный А. Файолем, при котором работник получает распоряжения и отчитывается только перед одним непосредственным начальником – это(напишите ответ).

15. «Хоторнские эксперименты» были направлены на исследование:

- А) человеческого и группового фактора в процессе управления;
- Б) трудовых операций производственных рабочих;
- В) принципов и функций управления.

16. Знаменитые «хоторнские эксперименты» проводились:

- А) А. Маслоу; Б) Д. Муни;
- В) Э. Мэйо; Г) М.П. Фоллетом;
- Д) А. Файолем.

17. «Отцом научного управления» часто называют:

А) А. Файоля – он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования;

Б) Фрэнк и Лилиан Гильбертов – они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблитами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего;

В) Ф. Тейлора – он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений;

Г) Г. Ганта – он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в которой сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание.

Практическая работа 5 «Научные школы управления»

Перечислите научные школы управления и их вклад в развитие науки управления, заполните таблицу

Научная школа	Представители	Основные принципы

Тема 1.4 Самоменеджмент

Понятие самоменеджмента и его основные функции.

Чтобы эффективно управлять людьми, менеджер в первую очередь должен овладеть наукой и искусством управления самим собой.

Самоменеджмент – это наука и искусство:

- эффективного использования базовых ресурсов личности (таких как время, активность, платежеспособность, образованность);
- управления процессами жизнедеятельности личности (труд менеджера, использование свободного времени, карьера);
- управления результатами деятельности менеджера (уровень квалификации, личные качества, имидж).

Разумная самоорганизация дает менеджеру следующие преимущества:

- выполнение работы с меньшими затратами;
- лучшая организация личного труда;
- меньшая загруженность работой;
- меньше ошибок при выполнении своих функций;
- больше удовольствия от работы, большая мотивация труда;
- меньше спешки и стресса;
- рост квалификации;
- лучшие результаты труда;
- достижение профессиональных и жизненных целей оптимальным путем.

Самоменеджмент (персональный менеджмент) помогает руководителю рационально организовывать свой труд и труд своих подчиненных. Реализовывать профессиональные и жизненные цели, избегать стрессовых ситуаций, повышать работоспособность, получать удовлетворение от выполняемой работы.

Функции самоменеджмента:

1. Постановка цели. Анализ и формирование личных целей.
2. Планирование. Разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности.
3. Принятие решений. Принятие решений по предстоящим делам.
4. Реализация и организация. Составление распорядка дня и организации личного трудового процесса в целях реализации поставленных задач.
5. Контроль. Самоконтроль и контроль итогов.
6. Информация и коммуникация.

Управление карьерой.

Карьера – это субъективно осознанные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и самоудовлетворения трудом, поступательное движение по карьерной лестнице, улучшение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

Успешная карьера не делает сама по себе человека счастливым. Но еще меньше шансов у неудачника почувствовать себя счастливым, поэтому успех всегда желателен, особенно в тех сферах, которые для вас являются ключевыми.

ми. Какие люди делают карьеру и успешны в достижении карьерных целей? Во-первых, те, кто ставит!

Кто не знает, в какую гавань плывет, у того нет попутного ветра (Сенека).

Выдающийся менеджер Ли Якокка отмечал: «Чтобы преуспеть в бизнесе, как, впрочем, и почти во всем другом, самое главное сосредоточиться и рационально пользоваться своим временем. А чтобы целесообразно использовать свое время, необходимо твердо осознать, что именно главное в вашей работе, а затем отдать себя целиком осуществлению этого главного».

Однако одного желания для работы с полной самоотдачей мало, необходимо дать четкие ответы на такие вопросы, как:

Каких целей вы хотите достичь?

Согласуются ли они между собой?

Существует ли так называемая высшая цель и определенные промежуточные цели на пути к главной?

Знаете ли вы, что вы сами можете сделать для этого (сильные стороны) и над чем вам еще надо работать (слабые стороны)?

Специалисты советуют письменно излагать свои цели. Изложение своих мыслей на бумаге побуждает вас вникнуть в конкретные детали. При этом гораздо труднее ввести в заблуждение самого себя или кого-либо другого. Определять свои цели рекомендуется в следующей последовательности:

- 1) прояснение потребностей;
- 2) прояснение возможностей;
- 3) принятие решения о том, что вам нужно;
- 4) выбор;
- 5) уточнение цели;
- б) установление временных границ;
- 7) контроль своих достижений.

Как только вы определили для себя личные и профессиональные цели, займитесь вашими личными ресурсами, т.е. средствами для достижения поставленных вами целей.

Управление своим временем.

Исследования показывают, что большинство руководителей испытывают недостаток рабочего времени.

«Расточителями» времени являются: стремление сделать все сразу; неумение оценить время; откладывание дел со дня на день; отсутствие организованности; неумение слушать, неспособность говорить «нет»; внезапные решения; неподчинение приказам; личные качества.

Правила рационального использования рабочего времени.

1. Периодический анализ использования рабочего времени. Его рекомендуется проводить не реже двух раз в год методом самофотографии или фотографии рабочего времени.

2. Ведение дневника руководителем.

3. Предварительное ежедневное планирование рабочего дня с указанием перечня работ, которые необходимо выполнить, и приблизительных затрат

времени на их выполнение. Дневник позволяет планировать распределение рабочего времени и на более далекую перспективу: неделю, месяц, а по крупным проблемам и в разрезе года.

4. Эластичность распределения рабочего времени. Под этим термином понимается обязательное выделение резерва времени для исполнения непредвиденных работ, а также работ, затраты времени на которые установить сложно. Рекомендуется иметь резерв времени не менее 30% от длительности рабочего дня.

5. Ранжирование в распределении рабочего времени. Оно предусматривает установление приоритетов, т.е. очередности работ в зависимости от их важности, как с точки зрения текущего момента, так и с позиций перспективного развития объекта управления.

6. Делегирование функций в нижестоящие звенья, т.е. передача в них всех работ, которые могут быть исполнены там с не меньшим успехом. Около 30% вопросов, которые в настоящее время решаются руководителями высшего и среднего уровня могут быть переданы нижестоящим руководителям.

7. Выполнение сходных по характеру работ без перерыва, т.е. в заранее установленный период. Это позволяет сократить затраты времени за счет сокращения «периода вработываемости».

8. Своевременная корректировка плана распределения рабочего времени, если возникли какие-либо непредвиденные ситуации. Корректировка должна сопровождаться извещением других должностных лиц, связанных с руководителем совместными работами.

9. Сведение к минимуму затрат времени на систематически повторяющиеся функции управления (проведение оперативных совещаний, выдача заданий и т.п.).

10. Тщательная подготовка собраний и совещаний с обязательным установлением сроков их начала и конца, контролем соблюдения этих сроков.

Управление стрессом.

Стресс – это процесс, нарастание которого снижает работоспособность (интенсивность работы) личности. Нарастание стресса можно разбить на три фазы, в каждой из них наблюдаются различные психические реакции и разное поведение человека.

Приведенные рекомендации по управлению стрессом могут пригодиться не только менеджеру, но и рядовому работнику:

- разработайте систему приоритетов в своей работе;
- научитесь говорить «нет», когда достигнете предела, после которого вы уже не можете взять на себя больше работы;
- наладьте надежные и эффективные отношения со своим руководителем;
- не соглашайтесь с руководителем, если он выдвигает противоречивые требования;
- сообщите руководителю, когда требования не ясны;
- обсудите отсутствие интереса к работе с руководителем;
- найдите время для отдыха.

Имидж менеджера и способы его формирования.

Специфика работы менеджера заключается в постоянном общении. Это может быть общение с деловыми партнерами, подчиненными, руководителем, клиентами. Поэтому важнейшая задача менеджера – научиться оставлять о себе благоприятное впечатление, т.е. научиться формировать хороший имидж.

Имидж (англ. – образ, престиж, репутация) – это восприятие менеджера другими людьми, общая картина личности в глазах окружающих. Имидж складывается из того, как менеджер смотрит, говорит, одевается и действует, отражает его способности и моральные качества, позу и движения тела, аксессуары и окружение, компанию, в которую ходит, фотографии в социальных сетях и т.д.

Необходимо, чтобы имидж соответствовал не только внутренним качествам менеджера, но и подходил к долгосрочным целям его карьеры, равно как и характеру компании, в которой работает, и был привлекательным для самых широких слоев населения.

Важной составляющей имиджа менеджера являются навыки делового общения, знание делового этикета.

Современный этикет регламентирует поведение людей в быту и на службе, в общественных местах и на улице, в гостях и на различного рода официальных мероприятиях – приемах, церемониях, переговорах.

Вопросы для самоконтроля по теме 1.4

1. Что такое самоменеджмент и какова его основная цель?
2. Охарактеризуйте функции самоменеджмента.
3. Как следует планировать карьеру?
4. Перечислите правила рационального использования рабочего времени,
5. Назовите «расточители времени – хронофаги», как можно с ними бороться?
5. Из каких составляющих складывается имидж менеджера. Назовите принципы этикета на службе, в общественных местах и на улице, в гостях и на различного рода официальных мероприятиях – приемах, церемониях, переговорах.

Практическая работа 6 «Планирование личной траектории развития»

Используя техники самоменеджмента (Рисунок 3, 4) составьте план личного развития на месяц, год, 5 лет, 10 лет.

Техники самоменеджмента

Функция, задача	Рабочие приемы, методы
Постановка целей	Определение цели, ситуационный анализ, целевые стратегии, формулирование цели. Метод SMART
Планирование	Стратегическое и оперативное планирование, планирование дня, принципы временного менеджмента, « Пирамида Франклина », « Диаграмма Ганта », ведение «дневника времени»
Принятие решений	Установка приоритетов, принцип Парето , принцип/матрица Эйзенхауэра , АБВ/АБС-анализ, делегирование
Реализация и организация	Распорядок дня, график продуктивности
Информация и коммуникации	Рациональные совещания, рациональное ведение переговоров, рациональное использование телефона, рациональное ведение корреспонденции, листки-памятки...

Рисунок 3 – Техники самоменеджмента

Рисунок 4 – Матрица Эйзенхауэра

Краткий конспект лекций с практическими заданиями

Модуль 2 «Организационные и социально-психологические основы управления»

Тема 2.1 Руководитель как субъект управления

Менеджеры играют в организации множество различных ролей, из которых можно выделить три ключевые.

Во-первых, это роль по принятию решения, выражающаяся в том, что менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.д.

Во-вторых, это информационная роль, состоящая в том, что менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет эту информацию в виде фактов и нормативных установок и, наконец, разъясняет политику и основные цели организации. От того, насколько менеджер владеет информацией, насколько он может ясно и четко доводить ее до членов организации, сильно зависит результат его работы.

В-третьих, менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего ее членов на достижение целей, координирующего их усилия и, наконец, выступающего в качестве представителя организации.

Функциональное разделение управленческого труда

Эффективного и производительного функционирования организации невозможно достичь, когда один из ее членов или одна из ее частей делают все, чем занимается организация. Если, по крайней мере, два человека работают вместе, для достижения целей они должны делить работу между собой. Разделение всей работы на составляющие компоненты называется горизонтальным разделением труда. Например, производство, маркетинг, финансы. Разделение большого объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания позволяет организации производить гораздо больше продукции, работ, услуг, чем если бы то же самое количество работало самостоятельно.

В связи с горизонтальным разделением труда принято выделять три группы управленческих кадров:

- руководители (управленческий персонал, который определяет работу других людей);
- специалисты (управленческий персонал, выполняющий непроизводственную работу, требующую высокой квалификации);
- служащие (управленческий персонал, выполняющий непроизводственную работу, не требующую высокой квалификации).

Поскольку работа в организации разделена на части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы работа была успешной. Следовательно, в организации необходимо вертикальное разделение труда, при котором руководитель одного подразделения координирует (сопоставляет) работу дру-

гих подразделений, которые в свою очередь координируют работу руководителей следующих подразделений. Деятельность по координированию работы других людей является одной из функций управления.

В зависимости от места в управленческой иерархии выделяют 3 типа руководителей:

- **руководители высшего звена** (в бизнесе – председатель совета корпорации, в армии генерал, в среде государственных управления – министр, в университете – ректор, в поликлинике – главный врач). Они определяют миссию организации, ее цели, политику, ценности и основные стандарты деятельности, структуру и систему управления; осуществление контактов с федеральными, региональными и местными органами власти, банками, поставщиками; контроль. Им необходимо уметь подбирать кадры, знать технологию производства. 80% своего времени отдается формированию стратегии;

- **руководители среднего звена** (в бизнесе – начальник отдела, в армии – от лейтенанта до полковника, в университете – декан или директор Института, поликлиника – зав. отделением). Они координируют и контролируют работу низового звена. Изменение организационной структуры, разработка систем сбыта и производства продукции, организация взаимодействия функциональных подразделений, обеспечение высшего руководства информацией;

- **руководители низового звена** (мастер, бригадир, сержант, заведующий кафедрой, старшая медсестра). Они в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий рабочими и другими работниками. Составляют большую часть корпуса менеджеров. Поскольку они находятся в непосредственном контакте с исполнителями им легче мотивировать исполнителей и применять соответствующие методы работы.

Лидерство и стили руководства.

Лидерство это способность оказывать воздействие на людей с целью достижения намеченных целей.

Только настоящий лидер может эффективно управлять людьми, сплачивать коллектив, направлять его на решение стоящих задач. Слова лидер и руководитель являются близкими по значению, поскольку номинальный руководитель обязан быть лидером своего коллектива.

Формальное лидерство – процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности. **Неформальный лидер** – член коллектива, имеющий позитивное или негативное влияние, регулятор группового настроения в проблемных ситуациях, несет наиболее важные для группы личностные черты. Лидер – зеркало группы, какова группа – таков и лидер.

Качества лидера – уверенность в себе, острый и гибкий ум, компетентность, понимание особенности психологии людей, организаторские способности, быстро и правильно оценивает ситуацию.

Как бы не стремился человек стать лидером он им никогда не станет, если окружающие не воспримут его как лидера. **Руководство** – социальный феномен, а **лидерство** – психологический.

«Есть только один способ быть руководителем: это когда руководитель идет в добровольное рабство к руководимым, а не наоборот. Если же в его поведении появляется пусть даже одна сотая претензии на какое-либо преимущество перед ними или привилегии, то рано или поздно эти 0,01 вырастают в подавление, тиранию и деспотию»

Руководство – умственный и физический процесс, приводящий к выполнению подчиненными официальных поручений менеджера и решению поставленных задач.

В теории управления различают несколько стилей руководства. **Стиль руководства** – это совокупность приемов поведения руководителя по отношению к подчиненным

Авторитарный стиль руководства – властный, основанный на стремлении утвердить свое влияние, авторитет, стиль руководства. При авторитарном стиле менеджер привержен формальному характеру взаимоотношений с подчиненными. Он предоставляет своим сотрудникам лишь минимум информации, поскольку никому не доверяет, не делегирует, старается сам контролировать весь процесс, быстро и оперативно принимает единоличные решения, молниеносная реакция, энергичность, решительность, настойчивость. Эффективно применять в условиях ЧП, военные действия, и т.д.

Демократический стиль. Этот стиль основан в первую очередь на инициативе коллектива, а не руководителя. Демократический стиль руководства характеризуется в первую очередь коллективной деятельностью, при которой обеспечивается активное и равноправное участие всех сотрудников в обсуждении намечаемых к реализации целей, определении задач и выборе исполнителей для их решения. Руководитель старается быть максимально объективным к подчиненным, подчеркивая свою причастность к мнению коллектива. Воспитывает в подчиненных инициативу, творческое отношение к труду, чувство ответственности, сопричастности.

Либеральный стиль руководства. Этот стиль предполагает склонность к излишней терпимости, снисходительности, нетребовательности. Данный стиль руководства отличается полной свободой и индивидуальных и коллективных решений сотрудников при одновременно минимальном участии руководителя, который, по существу, самоустраивается от руководящих функций. Обычно в такой роли выступают люди недостаточно компетентные, не уверенные в прочности своего служебного положения.

Менеджер-либерал обычно предпринимает какие-нибудь решительные действия только по указаниям вышестоящего руководства и стремится уклониться от ответственности за полученные неудовлетворительные результаты. В организации, в которой трудится такой руководитель, важные вопросы часто решаются просто без его участия, поэтому в коллективе, возглавляемом этим менеджером, скорее всего, будет царить фамильярность.

Эффективно применять по отношению к подчиненным особо высокой квалификации, склонным к высокому уровню самоорганизации и самоконтроля.

Помимо вышеперечисленных стилей в настоящее время выделяют **традиционный и современный стили руководства.**

Традиционный стиль	Современный стиль
применяет критику	применяет похвалу
дает приказы и указания	определяет цели, ориентируемые на сознательность подчиненных
рассматривает усилия подчиненных как само собой разумеющееся	хвалит за затраченные усилия и полученные результаты
главное для него – подчиненный должен все время быть на рабочем месте	ориентируется на доверие и конечные результаты
манера поведения – сугубо официальная	манера поведения – дружеская, раскрепощенная

Деловой стиль руководства проявляется в том случае, когда для руководителя самое важное – это интересы дела, конечные цели коллектива. Характеристики руководителя, применяющего деловой стиль: целеустремленность, практичность, умение аналитически мыслить, деловая активность, оперативность решений, ориентации на компетентность подчиненных, личная организованность и собранность.

Бюрократический стиль характеризуется господством самой бюрократической структуры над ее содержанием (задачами управления):

- слепая вера в рациональность сложившихся структур;
- абсолютный критерий важности – мнение вышестоящего начальства;
- оторванность от рабочего коллектива, привилегированное положение;
- отсутствие контроля снизу, его решения неоспоримы, бумажный стиль работы.

Американский социальный психолог **Дуглас Мак-Грегор** предложил **теорию X и теорию Y** которые старались подвести под факторы мотивации рациональную и приемлемую основу.

Дуглас Мак-Грегор внес существенный вклад в понимание руководства как системы.

Теория «X» – предпосылки авторитарного стиля руководства, теория «Y» – предпосылки демократического стиля руководства.

Согласно «теории X»:

- люди от природы не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- честолюбие присуще очень немногим, люди стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, нужно использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Представления демократичного руководителя о работниках – это «теория Y»:

- труд – процесс естественный и, если условия благоприятные, люди стремятся принимать на себя ответственность; работать для человека так же естественно, как и играть;
- люди, приобщенные к целям организации, будут использовать самоуправление и самоконтроль;

- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Решетка стилей менеджмента (Рисунок 5)

Американские ученые Блейк и Моутон пришли к выводу, что любой результат достигается в силовом поле между производством и человеком. Если стремиться повысить производительность труда любой ценой, то это приведет к плачевным результатам. На каждой оси была введена шкала от 1 до 9. В итоге авторы выделили пять стилей руководства, обозначив их соответствующими координатами. Вертикаль – ориентация на человека, горизонталь – ориентация на производство.



Рисунок 5 – Решетка стилей менеджмента

9.1 – стиль управления, без остатка ориентированный на производство и уделяющий минимум внимания конкретным людям. Это жесткий, авторитарный стиль. В таких условиях работа никому не приносит удовлетворения, подчиненные пытаются под любым предлогом уйти из-под постоянного давления со стороны руководителя. В ответ – повсеместный контроль. Большую часть времени такого руководителя поглощают функции надзора. Сам он постоянно оказывается в стрессовой ситуации. В результате руководящее давление все более усиливается, как следствие, возрастает текучесть кадров, уходят лучшие.

1.9 – стиль, противоположный 9.1. Здесь главная цель – хорошие человеческие отношения, производительность оказывается на втором плане. Сотрудники, не имея стимулов, становятся малоинициативными и теряют интерес к творчеству.

5.5 – управляющие этого типа стремятся к надежному среднему уровню, их удовлетворяет и средний результат. В основе разрешения проблем компромисс. Если возникают конфликты, то решения по возможности принимаются демократическим путем.

1.1 – работать так, чтобы не быть уволенным и при этом не заботиться ни о ком и ни о чем. Вряд ли такие люди смогут долгое время занимать руководящие посты.

9.9 – идеальный стиль. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации.

Власть и влияние.

Власть – возможность оказывать определенное влияние (воздействие) на поведение людей с помощью права распоряжаться чем-либо, авторитета, подчинения своей воле. В свою очередь, влияние – поведение одного человека, которое вносит изменение в образ мыслей в действия другого человека.

Баланс власти – это ситуация в управлении, когда уровень влияния облеченного властью руководителя на подчиненного равен степени зависимости этого подчиненного от руководителя.

Согласно классификации Дж. Фрэнча и Б. Рейвена имеется 5 главных форм власти.

Власть, основанная на принуждении. Менеджер может осуществлять власть путем принуждения, что дает ему возможность унижать, запугивать людей. Такой вид власти основан на влиянии на человека с помощью страха, угроза потерять место, быть пониженным в должности.

Власть, основанная на вознаграждении. Это один из самых эффективных способов влияния на других людей. Главное для менеджера – правильно определить размер вознаграждения. В противном случае, при недостаточности вознаграждения степень мотивации будет незначительной.

Власть, основанная на авторитете и знаниях. В данном виде власти влияние на сотрудника осуществляется благодаря тому, что он принимает на веру профессионализм менеджера, его опыт и знания.

Власть, основанная на примере. В основе данного вида власти лежит потребность человека в принадлежности, причастности, отождествлении себя с харизматической личностью. Харизма (от греч. – милость, божественный дар) означает одаренность, исключительность.

Власть, основанная на законных правах. Руководитель имеет законную власть, которой его наделяет предприятие или организация, в которой он трудится. Это наиболее известный вариант власти.

Вопросы для самоконтроля по теме 2.1

1. Назовите задачи и функции менеджера.
2. Какие типы руководителей принято выделять в зависимости от места в управленческой иерархии?
3. Какие типы менеджеров выделяют в зависимости от общего влияния на организацию?
4. Перечислите требования, предъявляемые к современным менеджерам.
5. Для чего необходимо разделение труда между менеджерами?

6. Какие стили руководства различают в менеджменте? Перечислите их плюсы и минусы.
7. Что такое решетка стилей менеджмента?
8. В чем сущность теории «Х» и «Y» Дугласа Мак-Грегора.?
9. Что такое баланс власти?
10. Перечислите формы власти, приведите примеры.

Темы для докладов

1. Функции менеджера. Роли менеджера.
2. Требования к профессиональным и личностным качествам менеджеров. Условия формирования личности.
3. Категории управленческих работников. Разделение управленческого труда.
4. Перспективная модель менеджера в условиях новых организаций.
5. Свойства личности, мышление и способности.
6. Черты характера и формы их проявления.
7. Расположение к людям и ценностные ориентации личности.
8. Уровень притязания личности.
9. Круг общения и ролевое поведение личности в организации.
10. Этические нормы современного менеджера.
11. Этические нормы государственного и муниципального служащего.

Практическое задание 1

Написать эссе на тему «Влияние личности руководителя на деятельность организации»

Необходимо указать качества руководителя, которые сформировали у вас данное представление о нем. Качества не только должны быть названы, но и «расшифрованы» в терминах поведения менеджера и его отношения к фактам и событиям. Охарактеризуйте стиль руководства, его преимущества и недостатки. Также необходимо указать, как качества руководителя могут влиять на социально-экономическую эффективность организации. Охарактеризуйте черты характера личности руководителя и определите, каким образом они влияют на социально-психологический климат в коллективе.

Среди множества черт характера личности ученые выделяют базовые и системные.

По общепринятому мнению американского психолога Д. Гилфорда, существуют следующие пять базовых черт характера личности: уверенность в себе, общительность, способность к самоутверждению или самоорганизации, уравновешенность, объективность.

Эти черты действительно можно считать базовыми. Во всяком случае, отсутствие хотя бы одного из них у менеджера не может дать ему возможность быть настоящим лидером организации или команды.

«Успех и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера» – прокомментируйте высказывание.

Тесты по теме 2.1

1. Функции менеджеров:

- А) управляет компанией;
- Б) управляет частью компании;
- В) имеет самостоятельность для принятия решений;
- Г) всё вышеперечисленное.

2. Бизнесмен – это человек, который:

- А) владеет капиталом;
- Б) берёт на себя риск, связанный с созданием нового дела.

3. Организационно-административная деятельность менеджера:

- А) обеспечение жизнедеятельности системы в соответствии с действующими нормативными актами;
- Б) возможность управления ресурсами организации.

4. Из перечисленных руководителей к среднему уровню управления относятся: 1) президент; 2) начальник отдела; 3) вице-президент; 4) бригадир; 5) управляющий отделением; 6) мастер.

- А) 4, 6; Б) 1, 3; В) 2, 5; Г) 3, 6; Д) 1, 5.

5. Какое определение соответствует понятию «власть»:

- А) поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого;
- Б) манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации;
- В) возможность влиять на поведение других лиц.

6. Атрибутом демократического стиля управления является:

- А) централизация полномочий;
- Б) преобладание неформальных коммуникаций;
- В) директивность.

7. Согласно управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутона стилем управления, ориентированным на человека и уделяющим минимум внимания производству является стиль руководства под номером:

- А) 1.1; Б) 9.9; В) 5.5; Г) 1.9; Д) 9.1.

8. Люди, приобщенные к целям организации, будут использовать самоуправление и самоконтроль – это предпосылка:

- А) Теории «Х»; Б) Теории «Y».

9. Теория «Y» соответствует:

- А) авторитарному стилю руководства;
- Б) демократическому стилю руководства.

10. Влияние на работников через традиции определяет:

- А) законная власть; Б) власть, основанная на примере;
- В) власть, основанная на вознаграждении.

11. Назовите элементы внутренней среды организации:

- А) квалификация, способности и интересы высшего руководства;
- Б) уровень цен и тарифов;
- В) фискальная политика.

12. Центральным фактором в любой системе управления являются:

- А) технологии; Б) ресурсы; В) финансы; Г) люди.

13. Люди, наделенные полномочиями, правами и ответственностью за выполнение своих должностных обязанностей, являются:

- А) объектом управления; Б) субъектом управления;
- В) механизмом управления.

14. Верно ли, что теория Мак-Грегора (Х и Y) формирует лишь два взгляда на управление – авторитарный и демократический:

- А) да; Б) нет.

15. Для того чтобы использовать власть, основанную на вознаграждении, следует:

- А) иметь систему жесткого контроля;
- Б) располагать определенными ресурсами;
- В) улучшать морально-психологический климат в коллективе;
- Г) хорошо знать потребности подчиненных;
- Д) иметь дополнительные источники информации в коллективе.

16. Атрибутом авторитарного стиля управления является:

- А) децентрализация полномочий;
- Б) преобладание неформальных коммуникаций;
- В) инициативность;
- Г) директивность.

17. Деятельность руководителя по координированию направлена на:

- А) согласование усилий работников; Б) побуждение людей к работе;
- В) распределение между работниками функций и задач.

18. Предметом управленческого труда является:

- А) информация; Б) товар, работы, услуги; В) управленческое решение.

19. Соответствие понятия содержанию:

- А) научное сознание; Б) менталитет; В) общественная среда.
- 1. культура; 2. Система государственного управления;
- 3. экономические знания; 4. Традиции; 5. Ресурсы.

20. Сущность деятельности менеджера состоит в _____.

21. Атрибутом авторитарного стиля управления является:

- А) децентрализация полномочий;
- Б) преобладание неформальных коммуникаций;
- В) инициативность;
- Г) директивность.

Тема 2.2. Организация как объект управления

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели (или целей).

Организации создаются для достижения самых разных целей, удовлетворения различных потребностей людей, поэтому они разнообразны, имеют различное назначение, расположение, меры, внешний вид, строение. Большинство организаций являются сложными системами, состоящими из подразделений, имеющих свою цель работы, увязанную с общей целью и имеют следующие общие параметры:

- наличие общих целей;
- преобразование ресурсов для достижения результата. Основные ресурсы, используемые организацией – это люди (трудовые ресурсы), капитал (деньги, основные фонды), материалы, технология и информация;
- зависимость организации от внешней среды, как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей;
- разделение труда. Разделение всей работы на части называется горизонтальным разделением труда;
- образование подразделений в сложных организациях. Подразделения организации выполняют свои специфические задания и добиваются конкретных целей;
- необходимость и наличие управляющего органа.

Каждой организации нужно преуспеть в трех основных сферах:

- ей нужны непосредственные результаты (основа деятельности);
- выработка и подтверждение ценностей (техническое превосходство, лучшая школа);
- подготовка сотрудников для работы в будущем. Любая организация должна сегодня готовить кадры (кадровый резерв), которые завтра будут в ней работать и управлять ею.

Классификация организаций.

Организации могут быть:

- государственные и негосударственные;
- коммерческие и некоммерческие;
- бюджетные и внебюджетные;
- общественные и хозяйственные;
- формальные и неформальные.

Государственные организации, статус которым дается официальными органами публичной власти. (Например, властью федерального или регионального уровня). На эти организации распространяются различные привилегии, но и предъявляются жесткие требования. Привилегии – финансирование. Требования – государственные чиновники не имеют права возглавлять коммерческие структуры, не имеют права использовать привилегии в целях собственной выгоды либо личной выгоды сотрудников.

Коммерческие организации – организации, ставящие своей целью получение прибыли в интересах учредителей или акционеров.

Некоммерческие организации ставят целью удовлетворение общественных потребностей. Полученная прибыль идет не учредителям, а используется на развитие организации (прибыль не облагается налогами).

Бюджетные организации – это организации, источником финансирования которых является государственный или местный бюджет. Не бюджетные организации сами изыскивают источники финансирования.

Общественные организации строят свою деятельность на удовлетворении потребностей своих членов общества. Они отличаются от некоммерческих тем, что менее масштабны (например, партия, общественная палата).

Хозяйственные организации служат для удовлетворения потребностей отдельных индивидуумов и общества путем хозяйственно-производительной деятельности во внешней для организации среде.

Формальные организации – это зарегистрированные в установленном порядке общественные и хозяйственные организации (общества, товарищества и т.д.), которые выступают как юридические или неюридические лица.

Неформальные организации – это незарегистрированные в государственных органах власти организации либо в силу их малочисленности, либо по каким-то другим причинам.

Хозяйственные организации могут иметь следующие формы собственности:

- государственную,
- муниципальную,
- общественную,
- арендную;
- частную,
- групповую,
- смешанные формы собственности.

Организационно-правовые формы организаций

В Российской Федерации действует общероссийский классификатор организационно-правовых форм (ОКОПФ). К хозяйствующим субъектам в ОКОПФ относятся любые юридические лица, а также организации, осуществляющие свою деятельность без образования юридического лица, и индивидуальные предприниматели.

В общероссийском классификаторе организационно-правовых форм (ОКОПФ) (ОК 028-99) каждой организационно-правовой форме соответствует двухразрядный цифровой код, наименование организационно-правовой формы, алгоритм сбора.

С 01.01.2013 года принята и введена в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 16 октября 2012 г. № 505-ст новая версия Общероссийского классификатора организационно-правовых форм (ОКОПФ) ОК 028-2012.

ОПФ хозяйствующих субъектов, являющихся юридическими лицами – коммерческими организациями:

Товарищества – Полные товарищества, Товарищества на вере

Общества – Общества с ограниченной ответственностью

Акционерные общества – Публичные акционерные общества, Непубличные акционерные общества

Унитарные предприятия – Унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения, Унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления

Прочие – Производственные кооперативы, Хозяйственные партнерства

ОПФ хозяйствующих субъектов, являющихся юридическими лицами – некоммерческими организациями:

Потребительские кооперативы

Общественные объединения (в том числе религиозные объединения)

Общественные организации

Общественные движения

Органы общественной самодеятельности

Политические партии

Профсоюзы

Фонды (в том числе общественные фонды)

Учреждения (в том числе общественные учреждения)

Государственные корпорации

Некоммерческие партнерства

Автономные некоммерческие организации

Общины коренных малочисленных народов

Казачьи общества

Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы)

Ассоциации крестьянских (фермерских) хозяйств

Территориальные общественные самоуправления

Товарищества собственников жилья

Садоводческие, огороднические или дачные некоммерческие товарищества

ОПФ хозяйствующих субъектов без образования юридического лица:

Паевые инвестиционные фонды

Простые товарищества

Представительства и филиалы

Индивидуальные предприниматели

Инвестиционное товарищество

В Гражданском кодексе РФ ст. 50. Коммерческие и некоммерческие организации сказано, что:

1. Юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации).

2. **Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями,** могут создаваться в организационно-правовых формах хозяйственных товариществ и обществ, крестьянских (фермерских) хозяйств, хозяйственных парт-

нерств, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий.

3. Юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями, могут создаваться в организационно-правовых формах:

- потребительских кооперативов, к которым относятся, в том числе жилищные, жилищно-строительные и гаражные кооперативы, общества взаимного страхования, кредитные кооперативы, фонды проката, сельскохозяйственные потребительские кооперативы;

- общественных организаций, к которым относятся, в том числе политические партии и созданные в качестве юридических лиц профессиональные союзы (профсоюзные организации), органы общественной самодеятельности, территориальные общественные самоуправления;

- общественных движений;

- ассоциаций (союзов), к которым относятся, в том числе некоммерческие партнерства, саморегулируемые организации, объединения работодателей, объединения профессиональных союзов, кооперативов и общественных организаций, торгово-промышленные палаты,

- товариществ собственников недвижимости, к которым относятся, в том числе товарищества собственников жилья, садоводческие или огороднические некоммерческие товарищества;

- учреждений, к которым относятся государственные учреждения (в том числе государственные академии наук), муниципальные учреждения и частные (в том числе общественные) учреждения;

- нотариальных палат, государственных корпораций.

Коммерческой организацией является организация, основной целью которой является извлечение прибыли и ее распределение между участниками. Хозяйственные товарищества и общества – это коммерческие организации с уставным капиталом (складочным) капиталом, разделенным на доли (вклады) его участников. ООО несут ответственность по долгам в пределах своего имущества, а акционеры – в пределах своего вклада (ограниченная ответственность). Обычно стоимость имущества превышает сумму вкладов.

К ним относят: полное товарищество (ПТ), товарищество (ТВ) на вере (командитное товарищество, общество с ограниченной ответственностью (ООО), общество с дополнительной ответственностью (ОДО), акционерное общество (АО).

Полное товарищество (ПТ) – это товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам всем своим имуществом.

Товарищество (ТВ) на вере (командитное товарищество) – это товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников-вкладчиков (командитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества в пределах сумм, внесен-

ных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении предпринимательской деятельности товарищества.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – это учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставной капитал которого в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Общество с дополнительной ответственностью (ОДО) – это учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставной капитал которого в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров; участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в размере, кратном стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества.

Акционерное общество (АО) – это общество, уставной капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков в пределах стоимости принадлежащих им акций. Общество может быть публичным или непубличным, что отражается в его уставе и фирменном наименовании.

Публичное общество вправе проводить размещение акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в его акции, посредством открытой подписки. **Акции непубличного общества** и эмиссионные ценные бумаги, конвертируемые в его акции, не могут размещаться посредством открытой подписки или иным образом предлагаться для приобретения неограниченному кругу лиц.

Производственный кооператив (артель) – это добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом или и участии и объединении их имущественных паевых взносов.

Унитарным предприятием (УП) признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. Имущество государственного или муниципального унитарного предприятия находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит такому предприятию на правах хозяйственного ведения или оперативного управления.

Некоммерческой организацией является организация, основной целью которой не является извлечение прибыли и ее распределение между участниками. Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, для охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и других интересов граждан и организаций,

разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

Некоммерческие организации: потребительский кооператив (ПК), фонд, учреждение, ассоциации и союзы.

Потребительский кооператив (ПК) – это объединение граждан и юридических лиц с целью удовлетворения материальных и иных потребностей его участников. Они вносят паевые взносы и несут субсидиарную ответственность по обязательствам кооператива в пределах внесенной части дополнительного взноса каждого из членов кооператива. Учредительным документом является его устав.

Фонд – это организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные и иные полезные цели. Фонд не имеет членства. Для реализации своих уставных задач фонд может заниматься предпринимательской деятельностью, создавая для этого хозяйственные общества или участвуя в них.

Учреждение – это организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично. Эта форма может стать основой для холдинга, финансово-промышленной группы и любого другого объединения предприятий.

Ассоциации и союзы – это некоммерческие организации, учрежденные либо группой коммерческих лиц, либо группой некоммерческих организаций для координации и защиты своих имущественных и других интересов. Члены объединения сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица, несут субсидиарную ответственность по его обязательствам.

Внутренняя среда организации.

Внутренняя среда организации – это совокупность элементов и связей внутри самой организации, а также составляющих элементов. Внутренняя среда определяет характер и успешность деятельности предприятия.

Элементы внутренней среды предприятия: структура, цели, задачи, технологии, персонал.

Структура – взаимосвязь составных частей чего-либо. Структура управления – это взаимоотношения подразделений предприятия.

Цели – желаемое состояние объекта, результат какой-либо деятельности. Правильная формулировка и, соответственно, достижение поставленных целей является важнейшим фактором внутренней среды предприятия. Цели, которые оно ставит перед собой, могут быть самыми разнообразными (стратегическими, тактическими, даже сиюминутными).

Основными целям и компаний в условиях рыночной экономики является производство продукции для удовлетворения потребностей покупателей и получение прибыли.

Задачи решаются для достижения поставленных целей.

Персонал (люди). Говоря о предприятии в целом, нужно помнить, что руководители и подчиненные – это люди с индивидуальными особенностями. Человек – центральная фигура в любой организации. Работа персонала на фирме

является сложнейшим сочетанием разнообразных факторов, влияющих на результаты его деятельности.

К таким факторам относятся: потенциал человека, способности к выполнению какой-либо конкретной работы, потребности (физиологические и психологические), восприятие (люди по-разному воспринимают одни и те же события), ценности (богатство, власть), влияние коллектива (группа, масса людей), лидерство.

Перечисленные выше элементы внутренней среды находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости. Действительно, изменение целей предприятия, например, ведет к уточнению задач, стоящих перед ним, и может повлечь, соответственно, изменение технологического процесса.

Анализ внутренней среды проводят по следующим направлениям:

- производство: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; экология производства; контроль качества, издержки и качество технологий; патенты, торговые марки и т.п.;

- персонал: структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;

- организация управления: организационная структура, система управления; уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства; фирменная культура; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций;

- маркетинг: товары, произведенные фирмой, доля на рынке; возможность собирать необходимую информацию о рынках; каналы распределения и сбыта; маркетинговый бюджет и его исполнение; маркетинговые планы и программы; нововведения; имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование;

- финансы и учет: финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственные и заемные средства и их соотношение; эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли.

Внешняя среда организации.

Внешняя среда – это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании. Влияние факторов внешней среды на устойчивость положения компании на рынке получило признание лишь в 50-х гг. XX в., когда ряд стран встал на путь постиндустриального развития.

Все факторы внешней среды можно условно разделить на две основные группы: прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия. Потребители – это один из основных для любого предприятия факторов, так как именно они определяют, какую продукцию

производить и по какой цене ее можно продать. Потребители (юридические и физические лица) являются фактором, отражающим многообразие внешней среды.

Поставщики материальных, трудовых и финансовых ресурсов. В России своевременное обеспечение предприятий ресурсами является актуальной проблемой. Особенно остро стоят вопросы обеспечения предприятий финансами и качественными трудовыми ресурсами.

Конкуренты. Наряду с потребителями это важнейший фактор, определяющий стратегию, цели и задачи предприятия. Даже успешный сбыт продукции не может в ряде случаев спасти предприятие от краха из-за жесткой позиции конкурентов.

Законы и государственные органы. Формируют нормативную базу создания и функционирования предприятий, фискальную политику. Менеджерам необходимо различать и учитывать действие законов на уровне как федеральных, так и местных властей.

Профсоюзы. Профсоюзные организации могут оказывать радикальное влияние на деятельность не только отдельного предприятия, но и целой отрасли. История профсоюзного движения знает немало примеров успешного решения вопросов сокращения рабочего дня, повышения заработной платы, улучшения условий труда и др. Забастовки, организованные профсоюзами, например, могут привести к полной остановке производства.

Среда косвенного воздействия. Данная среда оказывает побочное воздействие на предприятие, однако в ряде случаев последствия такого воздействия гораздо существенней, чем влияние среды прямого воздействия. Кроме того, влияние среды косвенного воздействия сложнее и многообразнее.

Состояние экономики. Включает уровень цен и тарифов, инфляции, платежеспособный спрос, банковскую политику, курс национальной валюты.

Научно-технический прогресс. Данный фактор характеризует уровень развития науки и техники. В развитых странах компании пользуются плодами научно-технического прогресса (спутниковая связь, компьютеры и т.д.).

Политика. Этот фактор оказывает существенное воздействие на бизнес, особенно в динамично развивающихся и нестабильных странах и регионах. В России фактор политической стабильности – важнейшее условие деятельности предпринимателей как отечественных, так и зарубежных.

Социальные факторы. Это традиции, принятые в той или иной стране, в том числе по отношению к женщине, людям разного цвета кожи, молодежи, людям преклонного возраста.

Международные события. Международный бизнес намного сложнее, чем бизнес внутри страны. Здесь и система законодательства, и таможенная и налоговая политика, трудовые ресурсы, валюта и т.д. Формы реализации международного бизнеса могут быть самыми различными: экспорт (импорт), совместные предприятия, лицензирование, прямые вложения финансовых средств в экономику страны.

Культура организации.

Организационная культура – это оказывающая влияние на отдельных сотрудников и целые группы система принятых в организации:

- ценностей, символов, убеждений, образцов, традиций и норм поведения членов организации.

Носителями организационной культуры являются люди. В организациях с устоявшейся организационной культурой она начинает существовать отдельно от людей и активно воздействовать на членов организации, меняя их поведение в соответствии с присущими ей нормами и ценностями.

Организационная культура оказывает огромное влияние:

- на производственные показатели и долгосрочную эффективность организации;

- отдельных работников, например, на их моральные качества, преданность идеям организации;

- производительность труда;

- состояние физического здоровья и эмоциональную устойчивость наемных работников.

При создании или изменении существующей организационной культуры необходимо добиться полного понимания и усвоения ценностей работниками организации и обеспечить различное проявление организационных ценностей в рамках организации.

Анализ микросреды организации

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Анализ внешней среды организации

STEP-анализ предполагает изучение четырех основных групп факторов, оказывающих влияние на фирму: социальных, технологических, экономических и политических.

Анализ конкурентной среды (модель Портера)

1. Конкуренция между участниками отрасли;
2. Угроза со стороны новых конкурентов;
3. Конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей;
4. Конкурентное давление поставщиков, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними;
5. Конкурентное давление потребителей.

Вопросы для самоконтроля по теме 2.2

1. Что такое организация и каковы ее общие параметры?
2. По каким признакам классифицируют организации?
3. Назовите организационно-правовые формы организаций. Выполнить тест в Приложении И (стр.124)
4. Как организации взаимодействуют с внешней средой?

5. Что способствует успеху в организации?
6. Какие основные внутренние переменные следует учитывать руководству?
7. Что такое организационная культура? Какое влияние она оказывает на деятельность организации?
8. Для чего необходимо управление в организации?
9. Назовите основные элементы культуры управленческого труда.
10. Перечислите элементы внешней и внутренней среды. Почему руководство обязано осознавать взаимосвязь внутренних и внешних переменных? Назовите методы Цель SWOT-анализа и STEP-анализа?

Тесты по теме 2.2

- 1. Что понимается под термином «организация»?**
 - а) процесс; б) объект; в) и то, и другое.
- 2. Какие черты являются необходимыми для понятия «организация»?**
 - а) наличие названия; б) наличие как минимум одного человека;
 - в) наличие юридического адреса.
- 3. Какими чертами характеризуется этап создания организации?**
 - А) наличием строгого контроля за деятельностью каждого члена организации;
 - б) наличием неформальной системы отношений;
 - в) наличием утвержденных планов работы.
- 4. Что больше всего способствует нормальной работе организации на этапе формализации?**
 - А) усиление рекламной работы;
 - б) документальное оформление организационной структуры;
 - в) закупка нового оборудования.
- 5. На каком этапе организация переходит к системе планирования по центрам прибыли?**
 - А) на этапе становления; б) на этапе формализации;
 - в) на этапе делегирования полномочий.
- 6. Чем различаются товарищества и общества?**
 - А) только названием; б) вкладами в имущество;
 - в) ответственностью по обязательствам организации.
- 7. Какая организация может выпускать акции?**
 - А) общество с ограниченной ответственностью; б) акционерное общество;
 - в) оба типа организаций.
- 8. Какая организация обязана публиковать финансовые результаты своей годовой деятельности?**
 - А) закрытое акционерное общество; б) открытое акционерное общество;
 - в) хозяйственное товарищество.
- 9. Могут ли некоммерческие организации распределять полученную прибыль между участниками?**
 - А) могут; б) не могут;

в) все зависит от решения общего собрания.

10. Какие основные задачи стоят перед организацией на этапе юности?

- А) определить направление дальнейшей деятельности;
- б) стараться расширить производство и ассортимент товара;
- в) вкладывать инвестиции в НИОКР.

11. Когда говорят, что для организации наступил этап старости?

- А) когда она просуществовала большой период времени;
- б) когда сфер деятельности фирмы перестает быть привлекательной для инвесторов;
- в) когда появляются новые конкуренты.

12. Какие факторы внешней среды влияют на организацию как на открытую систему?

- А) экологическая обстановка;
- б) поведение потребителей;
- в) оба эти фактора.

13. Какие задачи стоят перед муниципальным унитарным предприятием:

- а) получение прибыли и перечисление ее в местный бюджет;
- б) контроль за соблюдением трудовой дисциплины;
- в) реализация социальных, благотворительных, культурных функций на территории муниципального образования.

14. Уставный капитал формируется в:

- а) ООО;
- б) ПАО;
- в) унитарном предприятии.

15. Организация – это:

- а) объединение людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей;
- б) объединение ресурсов с целью повышения эффективности производства;
- в) объединение людей, действия которых направлены на получение прибыли.

16. Какая организация может выпускать акции?

- А) общество с ограниченной ответственностью;
- б) акционерное общество;
- в) оба типа организаций.

17. Какая организация обязана публиковать финансовые результаты своей годовой деятельности?

- А) непубличное акционерное общество;
- б) публичное акционерное общество;
- в) хозяйственное товарищество.

18. Могут ли некоммерческие организации распределять полученную прибыль между участниками?

- А) могут;
- б) не могут;
- в) все зависит от решения общего собрания.

19. Какие факторы внешней среды влияют на фирму как на открытую систему?

- А) экологическая обстановка;
- б) поведение потребителей;
- в) оба эти фактора.

Практическое задание 2

Приведите примеры организационно-правовых форм организации, укажите основную цель и особенности функционирования

Вид организации	Пример (цель и особенность функционирования)
Пример Муниципальное унитарное предприятие	МУП «Ижводоканал» Цель – получение прибыли и удовлетворение общественных потребностей населения г. Ижевска Учредителем является Администрация г. Ижевска, часть прибыли МУП используется для собственной хозяйственной деятельности, часть уходит в местный бюджет

Контрольная работа «Анализ организации»

Провести анализ организации в следующей последовательности.

Определить:

- миссия, цели, задачи, дерево целей;
- персонал (количественный и качественный состав);
- внешняя и внутренняя среда;
- основные принципы управления в данной организации;
- организационная структура;
- ресурсы (материальные, производственные, основные фонды и оборотные средства...);
- нормативная и правовая основа;
- организационная культура;
- эффективность (показатели).

Провести SWOT-анализ организации

Strengths (сильные стороны)	Weaknesses (слабые стороны)
Opportunities (возможности)	Threats (угрозы)

Практическое задание 3

«Проведение изменений в организации»

1. Подготовить презентации на тему «Модели и методы управления изменениями в современной организации». Привести примеры процессов и проектов. Определить необходимость инноваций и изменений в организации.

Разработать модель изменений в организации.

Необходимость инноваций и изменений в организации. Плюсы и минусы изменений, их влияние на динамику развития организации. Сопротивление организационным изменениям. Методы реализации организационных изменений. Оценка эффективности организационных систем.

Объем 7-10 слайдов

Изменения – неотъемлемая часть жизни любой организации. Изменения могут быть эволюционными, постепенными и революционными. Изменения могут касаться как процессов функционирования организации, не нарушая ее динамического равновесия, так и процессов развития, нарушая это равновесие.

Изменения могут охватывать все аспекты деятельности организации и, как правило, они тесно связаны между собой. Решающую роль в инициировании и осуществлении изменений в организации играют руководители. Управление проведением изменений опирается на определенные принципы. Их общая направленность состоит в том, чтобы помочь работникам осознать организационные изменения и обеспечить позитивное участие в них.

Большое значение для успешных изменений имеет выбранный стиль их проведения. Изменения практически всегда сталкиваются с сопротивлением. Формы сопротивления могут быть разными и, соответственно, разными должны быть методы их преодоления. Они варьируются от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение). Эти изменения необходимо использовать на основе анализа сложившейся ситуации.

Практическое задание 4

«Влияние факторов внешней среды на деятельность организации»

Деловая ситуация

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер – автор серии работ о том, как компании преуспевают на мировой арене. Его выводы парадоксальны: в условиях глобального рынка значение страны увеличивается, а не уменьшается; строгие правительственные стандарты помогают, а не вредят компаниям.

Немецкая фирма «Сименс» (медицинское оборудование) испытывала трудности, конкурируя с американскими компаниями, и перевела свою главную базу в США. В области медицины огромным преимуществом США является структура спроса – множество независимых больниц и независимых врачей, самостоятельно принимающих решения. Поэтому там есть все условия для нововведений. Всегда есть возможность испытать новое лекарство, лабораторный анализ и инструмент. В других странах медицинские системы имеют более сложную и жесткую структуру, в большей степени национализированы: все врачи проходят одинаковую подготовку и могут применять в своей практике лишь одобренные процедуры. В такой атмосфере едва ли мыслимы нововведения.

Поэтому иностранные врачи и предприниматели приезжают в Америку, чтобы открыть фирмы медицинского профиля. Какую роль играют правительственные регламентации в конкурентоспособности компаний? Следует различать два вида таких регламентации. Первый вид – регулирование стандартов качества продукции, ее безопасности и влияния на окружающую среду. Здесь строгие правила помогают делу, лишают компании самодовольства и принуждают к улучшениям. В идеале нужны такие стандарты, которые слегка опережали бы время. Если вы примете нормы, не отвечающие мировым стандартам, это повредит вашим компаниям. Но если ваши нормы будут несколько строже, чем в Германии и Японии, это поможет вашим компаниям стать мировыми лидерами в соответствующих отраслях. Второй вид – регулирование конкуренции с помощью контроля цен или ограничения выхода на рынок. Такие меры ослабляют конкурентоспособность компаний, что подтверждается наблюдениями по всему миру.

Англичане сильны в таком бизнесе, как аукционная продажа произведе-

ний искусства, потому что они регулируют ее мало. По той же причине они лидируют в страховании. США преуспели в области здравоохранения, потому что регламентируют эту сферу меньше, чем другие страны. Аналогичное положение и с развитием банков в Швейцарии. Единственная сложность при отмене прямых регламентаций заключается в необходимости обеспечить адекватное соперничество. Нельзя снимать ограничения с компаний, не заручившись гарантией, что они не сольются и не образуют монополии. Потребитель всегда платит больше там, где нет конкуренции.

Вопросы для обсуждения ситуации

Каким образом, и какие факторы оказали влияние на деятельность немецкой фирмы «Сименс»?

Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать медицинским компаниям в США и Германии? Почему фирмы стремятся работать в США?

Как возросло в последнее время число и сложность законов в России? Приведите примеры фирм, которые «перевели свой офис» из России в другую страну? Что повлияло на их решение?

Как принудительное использование законов отражается на деятельности компаний?

Что такое «оффшорная» зона? Что такое «свободная экономическая зона»? Чем вызвано появление последних в структуре экономики РФ?

Какие факторы внешней среды, кроме законодательства, необходимо учитывать компаниям при «переселении»?

Провести ПЭСТ-анализ фирмы «Сименс», действующей на рынке США

Политические факторы	Эколого-экономические
ПЭСТ-анализ	
Социальные	Технологические

Тема 2.3 Организационная структура

Понятие и признаки организационной структуры.

Для достижения поставленных целей и выполнения соответствующих задач менеджер должен создать организационную структуру предприятия.

Структура – это совокупность взаимосвязанных подразделений, или уровней управления и функциональных областей.

Структура должна соответствовать целям организации и обеспечивать их эффективное достижение.

Организационная структура управления – это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации.

Организационная структура представляет собой отражение существующего в организации разделения труда между подразделениями, группами, работниками.

Формирование структуры управления и организационной структуры – задача организации как функции управления.

Организационная структура управления состоит из структуры аппарата управления предприятия и его производственной структуры, т.е. структуры субъекта и объекта управления. Организацию и управление работой предприятия осуществляет **аппарат управления**. Структура аппарата управления предприятием определяет состав и взаимосвязь его подразделений, а также характер возложенных на них функций.

Поскольку разработка такой структуры связана с установлением перечня соответствующих подразделений и штата их работников, менеджер определяет взаимоотношения между ними, содержание и объем выполняемых ими работ, права и обязанности каждого работника.

Организационная структура управления должна отвечать следующим требованиям:

- способствовать достижению основных целей управляемой системы;
- обеспечивать взаимодействие всех элементов структуры;
- адекватно реагировать на изменения внешней среды.

Даже правильно подобранная структура не гарантирует результатов. А неправильно подобранная, поглощает результаты и сводит на нет даже самые целеустремленные усилия.

В организационной структуре управления выделяют следующие основные элементы:

- уровни (ступени) управления;
- подразделения и звенья управления;
- управленческие связи.

Уровень управления представляет собой иерархическую соподчиненность подразделений и звеньев управленческой деятельности, занимающих определенную ступень в системе управления.

Ступени управления находятся в вертикальной зависимости друг от друга и подчиняются друг другу **по иерархии**: руководители более высокой ступени управления разрабатывают и принимают решения, которые конкретизируются и осуществляются руководителями более низкой ступени, а каждое должностное лицо ответственно как за свои собственные решения и действия, так и за решения и действия своих подчиненных. В силу этого каждое должностное лицо располагает властью над теми, кто находится ниже его в управленческой пирамиде.

В зависимости от того, какие функции выполняются руководителями разного ранга, управление подразделяют на несколько уровней:

технический – представляет управление низового звена. Его руководители в основном занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг. Представителями данного уровня управления являются заведующий отделом, мастер смены, сержант и т.д.;

управленческий – это управление среднего звена. Его руководители в основном заняты управлением и координацией внутри организации, согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений

организации. К представителям руководителей этого уровня управления можно отнести декана университета, директора филиала, лейтенанта и т.д.;

институциональный – управление высшего звена и действует на уровне социальных институтов, таких, например, как государство, религия, правовая система и т.п. Руководители данного уровня заняты в основном формулированием целей, разработкой стратегических решений и долговременных (перспективных) планов, адаптацией управляемой системы к различного рода переменам, управлением взаимодействием данной системы с внешней средой. Представителями руководителей этого уровня являются президент страны, министр, ректор вуза и т.д.

К звеньям (элементам) управления относятся структурные подразделения управляемой системы, а также соответствующие специалисты, выполняющие управленческие функции.

Управленческие связи обеспечивают взаимодействие элементов управления. В структуре управления, как правило, выделяют 2 типа управленческих связей:

горизонтальные, которые характеризуют расстановку руководителей во главе отдельных подразделений (например, начальник юридического отдела, начальник финансового отдела и т.п.). Они, как правило, являются одноуровневыми и носят характер согласования;

вертикальные – характеризуют иерархическую соподчиненность звеньев управления, при которой низовое звено находится в зависимости от среднего звена, а то, в свою очередь, – от высшего управленческого звена (например, в современной России идет процесс создания вертикальной структуры государственного управления).

Линейные, функциональные, вертикальные и горизонтальные связи поддерживают целостность и функционирование организации, что, в свою очередь, обеспечивает непрерывность процесса управления.

Типология организационных структур.

Иерархический (бюрократический) тип: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, штабная.

Органический: проектная, матричная.

Иерархический (бюрократический) тип в соответствии с принципами Тейлора – иерархия управления.

1. Линейный тип организационной структуры (тип прямого подчинения, мелкие и средние организации)

Преобладает линейная форма связей. В основу данного варианта структуры управления положен принцип единоначалия, который предполагает предоставление руководителю широких прав и полномочий для выполнения его функций. Во главе коллектива стоит один руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю. Вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника.

Достоинства структуры: четкая система взаимных связей, ясная ответственность, быстрая реакция и обратная связь в ответ на указания вышестоящего руководства.

Недостатки структуры: руководитель должен быть компетентен во всех областях управления, отсутствие подразделений по планированию производ-

ства и подготовке решений, это приводит в сложных организациях к перегрузке руководителей, некомпетентности и несвоевременности принятия решений, бюрократизму и негибкости.

2. Функциональный тип организационной структуры. Особенностью данного типа организационной структуры является то, что каждая структурная единица специализируется на выполнении определенной функции. Выполнение распоряжений руководителя функционального подразделения в пределах его полномочий обязательно для нижестоящих структурных подразделений. Используется в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства.

Достоинства структуры: освобождение руководителей производственных подразделений от необходимости решения специальных вопросов, возможность использования опытных специалистов, уменьшение потребности в экономистах.

Недостатки структуры: усложнение взаимосвязей, затруднение координации действий по управлению, так как исполнитель может получать указания от нескольких руководителей, проявление тенденций к чрезмерной координации.

3. Линейно-функциональный тип организационной структуры. Это один из наиболее распространенных вариантов организационного построения предприятий. Сущность данного типа структуры заключается в том, что руководство производством обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами.

У линейного руководителя появляется штаб, состоящий из управленческих подразделений (отделов, бюро, групп, служб, специалистов, которые специализируются на выполнении какого-то одного вида управленческой деятельности). Исполнитель подчиняется и получает указания только от одного руководителя. Руководитель осуществляет управление через своих функциональных заместителей.

Достоинства структуры: освобождение линейных руководителей от несвойственных им функций обеспечения производства ресурсами; возможность координации действий между линейными и функциональными подразделениями; высокая степень специализации структурных подразделений предприятия.

Недостатки структуры: необходимость для линейных руководителей постоянного согласования при решении текущих вопросов производства, экономики, длинная цепь команд и искажение коммуникаций.

4. Дивизиональная структура управления. Дивизиональные (от англ. Отделение) структуры управления стали возникать к концу 20-х гг. XX в., когда резко увеличились размеры предприятий. Они стали многопрофильными, технологические процессы усложнились.

При такой структуре полномочия по руководству производством и сбытом определенного продукта передаются одному руководителю. Крупные корпорации, первыми использовавшие данные структуры управления, стали предоставлять определенную самостоятельность своим производственным подразделениям. За руководством оставалась стратегия развития, научно-исследовательские разработки, финансовая и инвестиционная политика. Этот тип структур сочетает централизованную координацию и контроль деятельности с централизованным управле-

нием. Ключевые фигуры в управлении организации с дивизиональной структурой – не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения, так называемые дивизионы.

Достоинства структуры: такая структура способна обеспечить управление многопрофильными предприятиями и территориально отдаленными друг от друга; большая гибкость и быстрая реакция на изменения в окружении предприятия, привлечение консультантов и экспертов.

Недостатки структуры: большое количество этажей управленческой вертикали; высокие затраты на содержание; разобщённость штабных структур отделений со штабами компаний.

5. Штабной (линейно-штабной) тип организационной структуры.

Данный вид структуры предназначен для организации работы менеджеров высшего звена управления. Создается группа подразделений, целью которой является получение и анализ необходимой информации, подготовка и обеспечение руководства необходимым набором вариантов решения конкретной проблемы. Помощники не обладают правом принятия решений (Советник Президента, Советник Главы Республики).

Достоинства: качественная подготовка планов и вариантов решений, профессионализм персонала, высокая специализация деятельности.

Недостатки: тенденция к чрезмерной централизации управления, снижение персональной ответственности сотрудников за результаты работы.

Органический тип (главное свойство – это быстро изменять свою форму, адаптируясь к условиям окружающей среды).

Матричный вариант организационной структуры основан на программно-целевом принципе выполнения работы, который предполагает разработку программы (проекта, темы, задания) для достижения конкретной цели. Руководитель, возглавляющий программу, наделяется необходимыми правами по привлечению соответствующих производственных и функциональных подразделений на время выполнения того или иного этапа работы. При этом специалисты таких подразделений, участвующие в выполнении данного этапа программы, продолжают подчиняться своим непосредственным руководителям. При матричной структуре управления может выполняться одновременно несколько программ. Главное, чтобы для их осуществления было достаточно материальных, финансовых и квалифицированных трудовых ресурсов. Пример: совместные научные проекты. **Достоинства:** ориентация на выполнение конечной цели программы, разгрузка высшего руководства.

Недостатки: сложность отчетности и контроля за работой, нарушение коммуникаций между постоянными и временными работниками, высокая квалификация работников.

Проектная – временная структура, созданная для осуществления конкретного проекта, решения конкретной задачи группой специалистов, после чего группа распадается на новый проект.

Достоинства: гибкость, мобильность, сокращение численности персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки – высокие требования к квалификации, дробление ресурсов между проектами, процесс развития организации как единого целого усложняется.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы основные характеристики организационной структуры?
2. Какова последовательность проектирования организационной структуры управления?
3. Какие основные типы организационных структур выделяются и чем они отличаются?
4. В чем основной недостаток (преимущества) бюрократического и органического типа структур?
5. Что такое централизованная и децентрализованная структура?
6. В чем преимущества децентрализации?
7. Какова область применения различных типов структур, а также их достоинства и недостатки?
8. Какие методы проектирования, и какие методы совершенствования структуры управления вы знаете?
9. Каким образом производится оценка эффективности организационных структур.

Тест по теме 2.3

1. Структуры управления, при которых централизовано планирование и распределение основных ресурсов, а подразделения, дифференцируемые по территориальному либо продуктивному признаку, принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли, называются:

1. линейно-масштабными;
2. Матричными;
3. дивизиональными;
4. Бригадными;
5. функциональными.

2. Форма общественного разделения труда, состоящая в сосредоточении производства отдельных видов продукции или ее частей в самостоятельных отраслях, производствах, на отдельных предприятиях, называется:

1. специализацией производства;
2. Концентрацией;
3. кооперацией;
4. Универсализацией;
5. диверсификацией.

3. Застой в производстве, торговле, экономике называется:

1. спадом;
2. Рецессией;
3. Кризисом;
4. стагнацией;
5. Ростом.

4. Наиболее радикальным вариантом стратегии сокращения является:

1. переориентация;
2. Ликвидация, отсечение лишнего;
3. сокращение;
4. Увеличение.

5. Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется:

1. функциональной;
2. Линейной;
3. матричной;
4. Нет правильного ответа.

6. Организации с экстенсивным использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти являются:

1. органическими;
2. Линейными;
3. Функциональными.

7. Линейная организационная структура управления характеризуется:

1. малой нормой управляемости;
2. Большой нормой управляемости;
3. большим количеством уровней иерархии.

8. Под границами контроля в управлении следует понимать...

1. объем работ, за выполнение которых несет ответственность определенное лицо;

2. число функциональных специалистов в структурном подразделении;

3. количество уровней в организационной структуре.

9. Под открытой системой в управлении понимается система:

1. объединяющая в себе все элементы и связи, влияющие на ее функционирование;

2. в которой выходные элементы можно прогнозировать лишь с известной долей вероятности;

3. состоящая из элементов и подсистем;

4. взаимодействующая с внешней средой.

10. Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?

1. созданы филиалы предприятия в пяти городах;

2. созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам;

3. созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели;

4. созданы отделы на предприятии, равные по численности.

11. Организационная структура – это

1. искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми, материальными ресурсами;

2. вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена;

3. система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов;

4. метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях.

12. Что является результатом горизонтального и вертикального разделения труда в организации (найти соответствие):

1. разделение операций между двумя бухгалтерами;

2. разделение всего производственного процесса на производство и реализацию;

3. образование уровней управления.

13. Организационная структура аппарата управления это:

1. структура субъекта управления;
2. Структура объекта управления.

14. Выделите преимущества линейных структур:

1. глубокая специализация;
2. Простота и ясность;
3. технологичность в управлении;
4. Все вышеперечисленное.

15. Что является основными причинами развития дивизиональной структуры управления:

1. растущая диверсификация бизнеса;
2. трудности управления географически отдаленными предприятиями из одного центра;
3. развитие массового крупносерийного производства;
4. дублирование функций управления.

16. Какие из нижеперечисленных характеристик присущи линейно – функциональным структурам:

1. гибкость;
2. Оперативность принятия решений;
3. специализация и компетентность.

17. Какие из нижеперечисленных характеристик присущи дивизиональным структурам:

1. большое количество этажей управленческой вертикали;
2. ориентация на новые рынки и технологии;
3. экономия на управленческих издержках;
4. быстрое реагирование на изменения конкуренции.

18. Какая организационная структура требует более высокого уровня корпоративной культуры, навыков и умения работать, более сложного программно-технического обеспечения, информационного обмена, контроля:

1. линейно-функциональная;
2. Матричная;
3. Дивизиональная.

19. Укажите виды работы, которые менеджер может делегировать подчиненным и которые не подлежат делегированию:

1. специализированная деятельность;
2. Стратегические решения

Задание. Сборник практических задач и упражнений по менеджменту С.В. Кучерявенко, Л.А. Холопова. Практическая работа 3.

Тема 2.4 Функции управления

Управленческий цикл как совокупность функций управления.

Функции управления – это направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и выполняемый специальными приемами и способами.

Основными функциями управления в общем виде принято считать: **прогнозирование, планирование, организация, распоряжение, координация и контроль.**

Таким образом, основа управленческой деятельности – это выполнение менеджером общих функций, которые составляют так называемый **цикл ме-**

менеджмента: прогнозирование, планирование, организация, распоряжение, координация и контроль.

Цикл – совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени. В процессе производства продукции цикл менеджмента обычно осуществляется непрерывно и имеет тенденцию к возобновлению.

Функции управления в публичных органах власти:

1) это реальные, целенаправленные, регулирующие, контролируемые и т.п. воздействия, влияния на управляемые объекты;

2) это и средство оценки результатов труда государственных служащих, позволяющее определить, что, какими способами, в процессе каких взаимодействий с обществом осуществляется управление социальными процессами, отношениями.

Важной задачей управления является регулирование и удовлетворение потребностей общества, конкретного человека, запросов и ожиданий. Качество жизни и отношений в обществе – главный показатель эффективности управления. И нужно, чтобы кто-то профессионально изучал, выявлял потребности, запросы и ожидания, оценивал и структурировал их, сообразно им выдвигал цели, разрабатывал решения и программы, совершал действия по их практическому осуществлению.

Функции управления:

- руководящие функции, при этом полномочия выражаются словами: руководить, решать, направлять, определять, утверждать;

- регулирующие функции – полномочия: регулировать, устанавливать, обеспечивать;

- расчетно-информационно-аналитические функции – полномочия: изучать, разрабатывать, подготавливать, рассматривать, оценивать, информировать;

- организационные функции – полномочия: организовывать, координировать, согласовывать, инструктировать, содействовать;

- контрольные функции – полномочия: проверять, заслушивать, контролировать, корректировать.

Планирование как функция управления.

Важнейшей функцией управления считают планирование. Планирование – это процесс разработки плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими рычагами, сообразуясь со временем и пространством. План предприятия выступает как научно обоснованная программа его дальнейшего развития. В плане не только ставятся определенные конечные цели, но и предусматриваются условия их достижения.

Планирование включает в себя:

- постановка задачи (формирование цели и концепции);

- разработка плана (сбор, систематизацию и уточнение различной информации о деятельности предприятия, анализ полученной информации, уточнение целей и задач планирования, формирование возможных вариантов решения проблемы планирования, экономическое прогнозирование – это предвидение хода экономического развития на предстоящий период для конкретной организации) Принятый план обязательно должен быть документально оформлен и утвержден руководителем предприятия;

- реализация планового решения – заключается в доведении планового решения до исполнителей в виде плановых заданий, нормативов, показателей.

Виды планирования.

В зависимости от целей различают стратегическое и тактическое планирование. Стратегическое планирование предполагает определение миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формирование системы целей деятельности и стратегий поведения.

Сущность стратегического планирования. Оно может быть долгосрочным, среднесрочным, оперативным и функциональным. Смыслом стратегического планирования является процесс моделирования будущего, применительно к которому должны быть определены цели и сформулирована концепция долгосрочного развития.

Стратегическое планирование представляет собой единство выработки целей и подготовки решений с определением конкретных путей их реализации.

Тактическое планирование представляет собой поиск и согласование наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации.

Тактическое планирование неразрывно связано со стратегическим планированием, так как там, где используется стратегическое планирование, возникает потребность в тактическом планировании.

Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии. Иными словами, тактика является одной из форм выражения стратегии.

Стратегия и тактика, в общем плане, имеют родственные цели и их сущность заключается в определении средств, с помощью которых предприятие стремится к достижению поставленных целей и заданий.

Чтобы лучше понять, что такое тактическое планирование, рассмотрим различия между стратегическим и тактическим планированием по некоторым характеристикам.

Подробность. В стратегическом планировании проводится планирование общих линий деятельности предприятия. В тактическом планировании имеет место детальное планирование.

Временной уровень. В стратегическом планировании планы характеризуются **долгосрочностью**, а в тактическом планировании – **краткосрочностью**.

Лица, принимающие решения. В стратегическом планировании решения принимают немногочисленные специалисты из высшего руководства, в тактическом – многочисленные специалисты из среднего звена руководства.

Характер проблем. В стратегическом планировании рассматриваются редко повторяющиеся проблемы и задачи, а в тактическом планировании решаются однородные проблемы.

Степень регулярности действий. В стратегическом планировании действия могут носить как регулярный, так и нерегулярный характер. В тактическом планировании принят фиксированный график действий.

Количество альтернатив. В стратегическом планировании может быть много альтернатив, в тактическом планировании таких альтернатив мало. Про-

цесс тактического планирования состоит из двух взаимосвязанных стадий: подготовка плана и его принятие.

План – это специфический акт управления. Плановый акт – это решение, посредством которого определяются конкретные результаты (как задачи) для выполнения намеченной цели в какой-либо сфере деятельности (в экономической, социальной, хозяйственной или какой-либо иной) организации в течение установленного срока.

Существо и содержание любого плана составляют плановые показатели. Их характерные черты:

- они всегда адресны;
- рассчитаны на определенный период, установленный срок;
- имеют организационное значение, фокусируют внимание решений важнейших задач;
- исчерпываются однократным, хотя и длительным исполнением;
- теряют силу по истечении планового периода независимо от исполнения;
- не изменяют и не отменяют правовых норм;
- отмечаются особым порядком (процедурами) изменения;
- органически сочетаются с экономическим ресурсным обеспечением возможности их исполнения и стимулированием;
- не обеспечены сами по себе санкциями;
- приобретают обязательную силу после утверждения в виде определенной системы показателей;
- важно учитывать и соподчиненность многих плановых показателей (заданий) по уровням системы управления.

План работы:

- записывать дела, группировать схожие,
- оценивать длительность,
- планировать до 60% времени,
- решить, что делегировать

Целеполагание в планировании.

Что, кто, когда, результат, ресурсы

Ставить цели по правилу SMART – Конкретные. Измеримые. Достижимые. Важные. Ограниченные во времени.

Расстановка приоритетов.

Правило 80/20 (Принцип Парето – итальянский экономист Вильфредо Парето (1848-1923 гг.) Вклад – 80% потраченного времени (многочисленные второстепенные проблемы) = Отдача 20% конечного результата.

Вклад – 20% потраченного времени = Отдача 80% конечного результата

Планирование по Матрице Эйзенхауера (принадлежит 34-му президенту США) главное внимание – главным вещам.

- А – важное и срочное
- В – важное и не срочное
- С – срочное, но не важное
- Д – не срочное и не важное

Организация как функция управления.

Функция организации направлена на создание необходимых условий для достижения целей. **Основными задачами функции организации являются:**

- формирование структуры организации исходя из размера предприятия, его целей, технологии, персонала и других переменных;
- установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации, отношения между ними;
- обеспечение деятельности организации ресурсами (человеческими, финансовыми, материальными, информационными).

Властные полномочия – это официальное законное право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов.

2 вида полномочий.

Линейные полномочия – полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее по иерархии.

Аппаратные полномочия – консультирование линейного руководства по определенному кругу вопросов.

Централизация означает, что властные полномочия по принятию решений концентрируются на верхних уровнях управления организации.

При **децентрализации** властные полномочия по принятию решений смещаются в направлении нижних уровней организации. Оптимальный уровень принятия решений может быть выбран по результатам проводимых в организации экспериментов.

Норма управляемости (норма контроля) определяет число сотрудников, непосредственно подотчетных управляющему. Данная характеристика структуры определяет степень, в которой управляющий отслеживает действия подчиненных.

Делегирование – это передача менеджером полномочий и ответственности за выполнение задач одному или нескольким подчиненным.

Процесс делегирования полномочий включает следующие этапы:

- поручение работникам индивидуальных конкретных задач;
- предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным;
- формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

К числу основных принципов рационального делегирования в менеджменте относят:

- **единоначалие** – сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним начальником;
- **соответствие** – состав задач должен соответствовать характеру полномочий сотрудника;
- **координация** – состав полномочий должен динамично корректироваться в соответствии с новыми заданиями сотрудника;
- **достаточность** – масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности сотрудника;

- **мотивированность** – расширение ответственности должно мотивироваться повышением оплаты, влияния или лидерства.

Барьеры при делегировании полномочий.

Со стороны руководителей:

Заблуждение «Я это сделаю лучше»

Отсутствие доверия к подчиненным

Отсутствие способности руководить

Боязнь риска

Со стороны подчиненных:

Боязнь критики

Нежелание принимать решения самостоятельно

Отсутствие соответствующих ресурсов

Отсутствие мотивации

Делегирование и постановка задач.

Контакт – спросить о загрузке

Поручить – поставить задачу, мотивация – почему выбрали его, выгоды и перспективы для работника

Проверить – как понял задание (попросить повторить)

Обсудить – обсудить ресурсы, их наличие, стадии и пути выполнения работ, сложности

Контроль – форма и сроки контроля.

Рациональное распределение нагрузки – отнюдь не «делегирование», не перекладывание своих обязанностей на подчиненных.

Это частичное высвобождение времени для концентрации сил и внимания на наиболее важных участках работы, способствующих повышению эффективности работы.

Неправильно поручать одному человеку выполнять часть работы другого. Каждый получает заработную плату за выполнение порученных ему обязанностей. Если же под этим подразумевается (как сегодня часто приходится слышать), что лучший менеджер – это самый ленивый менеджер, перекладывающий свою работу на других, то это не только бессмысленно, но и безнравственно.

Мотивация как функция управления.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации;

- признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;

- демонстрация отношения фирмы к высоким результатам труда;

- популяризация результатов труда сотрудников, получивших признание;

- применение различных форм признания заслуг;

- поднятия морального состояния через соответствующую форму признания;

- обеспечение процесса повышения трудовой активности, являющегося целью руководства.

Формы мотивации.

Интересная работа

Самостоятельность и ответственность

Признание, премии, уважение, коллектив
Условия труда
Оплата
Стабильность и безопасность
Психологический и эмоциональный климат

Среди основных «симптомов», сигнализирующих о необходимости реформирования системы мотивации труда в организации, можно назвать следующие:

- у работников присутствует выраженная неудовлетворенность заработной платой и карьерным ростом;
- сотрудники оценивают свою работу как незначимую для компании;
- работники отмечают недостаток самостоятельности в работе;
- работники отмечают нечеткость требований со стороны руководства компании или подразделений;

Основываясь на существующих теориях мотивации, можно вывести некоторые ее принципы, чтобы руководствоваться ими в процессе управления.

1. Установление четких целей и задач, Первым условием эффективной мотивации является знание работниками своих целей и целей организации. Какими бы эффективными ни были формы мотивации, они не принесут ожидаемых результатов, если человек не знает, чего он должен достичь и какие задачи выполнить.

2. Увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки. Работники должны знать, какое вознаграждение они получают при определенных результатах работы. Следует принимать во внимание теорию ожиданий. (Теория ожидания Врума).

3. Гласность. Наличие обратной связи. Оглашение результатов работы само по себе служит мотивирующим фактором. Сообщение о результатах работы каждого сотрудника может стимулировать трудовую деятельность, создавая настрой состоятельности ответственности.

4. Создание условий, благоприятных для эффективной работы. Нужно постараться создать здоровый климат в коллективе, условия привлекательности, интересности труда.

5. Единство моральных и материальных стимулов. В настоящее время большое внимание уделяется материальному стимулированию, но нельзя недооценивать и роль морального стимулирования.

6. Учет личных качеств работника.

7. Использование преимущественно положительных стимулов.

Преобладание штрафов, нареканий со стороны начальства могут привести к напряженной обстановке и потере ценных работников.

Выделяют 2 группы теорий мотивации

1. **Содержательные теории** основаны на определении внутренних потребностей человека, которые заставляют людей поступать определенным образом.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Физиологические потребности, потребности в безопасности, социальные потребности, потребности в уважении, потребности в самореализации.

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга. На деятельность людей оказывают влияние 2 группы факторов: гигиенические и мотивирующие. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Мотивирующие факторы связаны с самим характером работы.

Теория потребностей Дэвида МакКлелланда. Потребность власти – желание воздействовать на других людей. Потребность успеха – процесс доведения работы до результативного завершения. Потребность причастности – заинтересованности в помощи общим знакомым, участие в общем деле и т.п. Социальные потребности = причастность, потребность уважения = власть, самореализация = успех.

2. Процессуальные теории анализируют, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Теория ожидания Виктора Врума. Мотивация = Ожидания в отношении затрат труда/результатам x Ожидания в отношении результатов/вознаграждение x Валентность (ожидаемая ценность вознаграждения).

Теория справедливости Стейси Адамса. Мотивация = Собственное вознаграждение/собственные усилия сравниваем вознаграждение других людей/усилия других людей.

Модель Лайман Портер, Эдвард Лоулер.

Комплексная модель мотивации. В модель включены 5 переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждения, степень удовлетворения. Достижение уровня результативности может быть вызвано внутренним вознаграждением (удовлетворение от выполненной работы) или внешним вознаграждением (похвала руководителя, премия). Основной вывод: результативный труд ведет к удовлетворению.

Контроль как функция управления.

Контроль представляет собой процесс обеспечения достижения фирмой своих целей. **Учет и контроль** – установление соответствия или несоответствия фактического состояния объекта управления заданному. Они призваны выполнять обратную связь управляемых объектов с субъектом управления. Данная функция должна выполняться в целях постоянного наблюдения, оценивать и давать информацию о реализации объектом управления решений, относящихся к его компетенции. Учет и контроль способствуют осуществлению координации и взаимодействия управляемых объектов заданной цели.

Функция контроля включает в себя:

- ▶ сбор,
- ▶ обработку,
- ▶ анализ информации о фактических результатах деятельности организации,
- ▶ сравнение их с плановыми показателями,
- ▶ выявление отклонений и анализ их причин.

В целом, контроль состоит из установки стандартов, измерения достигну-

тых результатов, проведения корректировок, если достигнуты результаты, отличающиеся от установленных стандартов.

Контроль можно разделить на: предварительный контроль, текущий контроль, заключительный контроль.

Предварительный контроль осуществляется до начала работы организации. Он используется в трех отраслях: в области человеческих ресурсов (подбор кадров); материальных ресурсов (выбор поставщиков сырья); финансовых ресурсов (формирование бюджета фирмы).

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ и повседневной деятельности организации, и предполагает регулярную проверку подчиненного персонала, а также обсуждение возникающих проблем. При этом обязательно необходима обратная связь между подразделениями и верхним управленческим эшелонами фирмы для обеспечения ее успешной деятельности.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Он дает информацию руководителю фирмы для более оптимального планирования и осуществления в дальнейшем аналогичных задач.

Поведение сотрудников, ориентированное на наличие контроля, дает более эффективные результаты. Однако, при этом обязательно должны действовать механизмы награждения и наказания. В то же время необходимо избегать чрезмерного контроля, который может раздражать сотрудников и персонал.

Эффективный контроль должен иметь стратегический характер, отражать общие приоритеты фирмы и поддерживать деятельность организации. Конечная цель контроля – это не только возможность выявить проблему, но и успешно решить задачи, поставленные перед организацией. Контроль должен быть своевременным и гибким. Простота и эффективность контроля, и его экономичность являются весьма актуальными.

Система государственного контроля

- ▶ Президентский контроль
- ▶ Парламентский контроль
- ▶ Правительственный контроль
- ▶ Судебный контроль (надзор)
- ▶ Прокурорский контроль
- ▶ Общественный контроль. Общественная палата, Уполномоченный по правам человека, СМИ.

Вопросы для самоконтроля

1. Какую роль играет выделение функций управления?
2. Что такое функций управления?
3. Перечислите и охарактеризуйте общие функции управления.
4. Что такое стратегическое и тактическое планирование? Для чего оно необходимо?
5. Что такое делегирование полномочий? Для чего оно необходимо?
6. Какие причины могут препятствовать эффективному делегированию полномочий?

7. Какие цели может ставить перед собой организация?
8. Какая из функций управления, по вашему мнению, важнее?
9. Перечислите и охарактеризуйте конкретные функции управления.
10. Что такое мотивация? Какие теории мотивации вы знаете?

Практическое задание 5

Задание. Планирование, организация, мотивация, контроль и координация являются основными функциями управления. Приведите примеры реализации каждой из функций в зависимости от специфики управленческой деятельности. Перерисуйте и заполните таблицу

Организация	Функции управления				
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	Координация
Магазин «Лента» (пример)	Определение объемов поставок товаров; рабочих смен продавцов; времени поставки товаров	Распределение обязанностей между консультантами; отчетность кассиров перед старшим кассиром	Премии за лучшее обслуживание покупателей; профессиональный рост: стажер – продавец – ст. продавец	Контроль рабочего времени и качества работы продавцов, количества товаров на складе, объемов продаж	Совместная работа консультантов и кассиров; решение спорных ситуаций; оперативная связь с поставщиком
Кафе «Чашка»					
Библиотека им. В.И. Ленина					
Школа г. Ижевска (детский сад)					
Удмуртский государственный университет					
Городская поликлиника № 1					
Правительство Удмуртской Республики					
Администрация города Ижевска					
Министерство здравоохранения Удмуртской Республики					

Краткий конспект лекций с практическими заданиями

Модуль 3 «Эффективность управления»

Тема 3.1 Эффективность разработки и принятия управленческих решений

Решение – это выбор, осуществляемый из нескольких альтернатив. Можно выделить запрограммированные и незапрограммированные управленческие решения.

Запрограммированные решения связаны с достаточно часто возникающими в деятельности организации ситуациями, что позволяет управляющему разработать правила принятия решений в будущем.

Незапрограммированные решения связаны с уникальными, неопределенными и неструктурируемыми ситуациями, которые имеют важное значение для деятельности организации.

Условия принятия управленческих решений.

1. Уверенность, или определенность, означает, что принимающий решение управляющий имеет всю необходимую информацию (данные об условиях труда, стоимости ресурсов и ограничениях на их использование, о различных способах действия и их результатах).

2. Риск. Связанное с риском решение принимается на основе достаточного объема информации, направлено на достижение конкретной цели, но будущие результаты различных альтернатив могут изменяться. Тем не менее, имеющиеся данные позволяют оценить прибыль в случае успеха каждого из варианта. Для вычисления вероятности успеха или неудачи используется статистический анализ.

3. Неопределенность. Ситуация неуверенности возникает в тех случаях, когда управляющие четко осознают цели, к которым они стремятся, но информация о вариантах решений и будущих событиях недостаточна, не позволяет оценить риски и возможные последствия.

Таким образом, решения принимаются на основе предположений, достоверность которых становится известной в будущем.

Этапы принятия управленческого решения.

1. Возникновение проблемы.
2. Диагностика проблемы.
3. Определение альтернатив.
4. Оценка альтернатив.
5. Выбор альтернативы.
6. Реализация решения.
7. Установление обратной связи.

Ограничения принятия решений. Поведенческие ограничения.

Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений. Например, руководители часто по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут также по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения.

Методы принятия управленческих решений

1. Теория ограничения принятия решений

Пример. Дилемма заключенных (Рисунок 6)

	Заключённый Б хранит молчание	Заключённый Б даёт показания
Заключённый А хранит молчание	Оба получают полгода.	А получает 10 лет, Б освобождается
Заключённый А даёт показания	А освобождается, Б получает 10 лет тюрьмы	Оба получают 2 года тюрьмы

Рисунок 6 – Теория ограничения принятия решений

Условия построения эффективной стратегии:

- ▶ Стратегия должна быть «доброй», то есть не предавать, пока этого не сделает оппонент.
- ▶ Добро должно быть с зубами. Стратегия должна мстить в случае предательства.
- ▶ Стратегия должна уметь прощать. Отомстив, она должна возвращаться к сотрудничеству.
- ▶ Стратегия не должна быть завистливой, она не должна стремиться набрать больше очков, чем стратегия оппонента.

2. Метод мозгового штурма (коллективная генерация идей).

1 – формирование экспертной группы.

2 – составление проблемной записки (описание правил мозгового штурма, описание проблемы и причин возникновения, описание последствий возникшей проблемы).

3 – генерация идей.

4 – систематизация идей.

5 – деструкция (критика высказанных идей и отсеивание неприменимых идей на практике).

6 – составление перечня применимых идей.

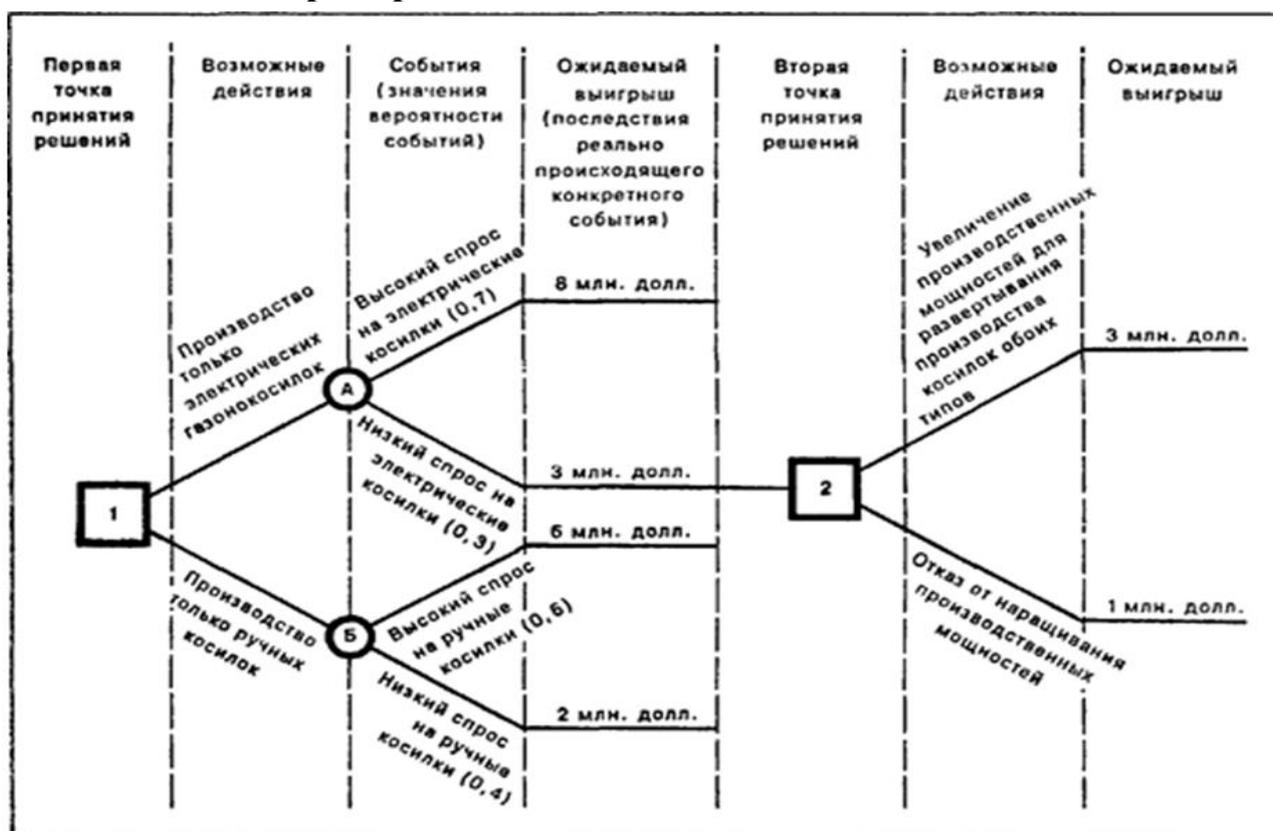
3. Метод Дельфи (экспертных оценок).

Особенности – анонимность экспертов, многоуровневость, регулируемая обратная связь, статистическая обработка результатов и формирование группового ответа.

4. Метод «срочно-важно» Эйзенхауэра.

	Срочно	Не срочно
Важно	Основная проблема	Отложить на время
Не важно	Маловажные дела, выполнить которые необходимо как можно быстрее.	От выполнения можно отказаться, так как они не принесут должной отдачи.

5. Метод «дерево решений».



6. Сценарное планирование

Сценарное планирование представляет собой определенным образом организованную исследовательскую процедуру построения сценария возможного развития прогнозируемой бизнес-системы.

Целью написания сценария является не предсказание будущего, а желание понять тенденции развития рассматриваемого объекта во времени.

На первом этапе составляется сценарий для сегодняшнего момента. Подробно описывается ситуация, в которой функционирует компания.

На втором этапе необходимо пересмотреть сценарий своей компании и всей отрасли, а для этого произвести ревизию всех действующих субъектов и их ролей.

На третьем этапе необходимо подготовить собственный сценарий применительно к будущему.

7. Метод анализа проблем и поиск первопричин «5 Почему».

Подходит для анализа оперативных задач.

Вопросы для самоконтроля

1. Что входит в состав процедуры разработки управленческого решения?
2. Приведите классификацию управленческих решений.
3. Что такое организационная, социальная и экономическая эффективность управленческого решения?
4. Каков механизм оценки экономической эффективности управленческого решения?
5. Понятие об управленческом решении. Участники процесса принятия решения.
6. Назовите основные этапы принятия управленческого решения.
7. Перечислите типы управленческих решений.
8. Назовите методы индивидуального и группового принятия решений.
9. Назовите методы анализа решений в условиях риска и неопределенности.
10. Перечислите методы принятия управленческих решений. Приведите примеры.

Тест по теме 3.1

1. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?

- а) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы;
- б) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя;
- в) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат;
- г) уровень превышения своих полномочий.

2. Решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является:

- а) рациональным;
- б) аналитическим;
- в) интуитивным;
- г) основанным на суждении;
- д) нет правильного ответа.

3. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?

- а) интенсификация мыслительного процесса;
- б) анализ нестандартных решений;
- в) выявление альтернатив;
- г) вовлечение всех участников в процесс принятия решений.

4. Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является:

- а) Выбор оптимального варианта решения;
- б) Уяснения проблемы;
- в) Постановка задачи;
- г) Разработка вариантов решения.

5. Обязательным следствием этапа контроля управленческого решения должно быть процесс, связанный:

- а) с проведением корректировки деятельности организации
- б) с организацией выполнения решения
- в) с планированием реализации решения на будущий период

г) с планированием будущего управленческого решения

6. Управленческие решения, основанные на разработке системы целей и задач для всех уровней управления, называются:

- а) целевым управлением;
- б) ситуационным управлением;
- в) систематическим управлением;
- г) руководство с учетом непредвиденных обстоятельств.

7. Модель проблемной ситуации с учетом вероятности наступления событий, оценки результативности каждого этапа и взаимосвязи событий представляет собой метод...

- а) многомерных матриц;
- б) мозгового штурма;
- в) «дерево решений».

8. Сбор, обработка и анализ информации, сравнение полученных данных с плановыми показателями, принятие мер по корректировке, учет и отчетность являются функциями:

- а) контроля;
- б) прогнозирования;
- в) планирования;
- г) программирования;
- д) управления.

9. Диагноз проблемы, формулировка ограничений и критериев, выявление альтернатив, оценка альтернатив и окончательный выбор – этапы принятия:

- а) основанного на суждении решения;
- б) рационального решения;
- в) аналитического решения;
- г) интуитивного решения;
- д) свободного решения.

10. В каком случае управленческие решения считаются обоснованными?

- а) когда они принимаются на основе одновариантного расчета;
- б) когда они принимаются на основе экономического анализа и многовариантного расчета;
- в) когда они принимаются на основе стратегического анализа;
- г) когда они содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность;
- д) все ответы верны.

11. Что такое «мозговой штурм»?

- а) метод принятия управленческого решения;
- б) общая теория социального управления;
- в) многоступенчатая процедура анкетирования;
- г) метод подготовки управленческих решений, представляющий собой совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений.

Управленческая ситуация 1

В практической работе менеджер постоянно решает возникающие проблемы. Первым шагом в этом направлении является диагностика проблемы. Представьте, что Вам необходимо принять решение на основе анализа двух альтернатив для выбора одной из них.

Сущность проблемы: необходимо выбрать поставщика энергетических и сырьевых ресурсов из двух возможных партнеров.

Поставщики:

1 фирма

1. Количество и качество поставок удовлетворяет потребителя.
2. Поставки осуществляются бесперебойно.
3. Цены на сырье и энергию выше среднеотраслевых на 3%.

2 фирма

1. Количество и качество поставок удовлетворяет потребителя.
2. Поставки осуществляются с некоторым опозданием (от 2-3 дней до 1 недели).
3. Цены на сырье и энергию соответствуют отраслевым.

Проанализировать варианты управленческого решения

Управленческая ситуация 2

Принятие управленческих решений

А) как менеджер крупного предприятия, занимающего монопольное положение в области безалкогольных напитков, приведите доводы против принятия антимонопольного законодательства;

Б) как глава комиссии по антимонопольному регулированию, приведите доводы в пользу принятия антимонопольного законодательства;

В) как потребитель продукции, на чью сторону Вы станете в случае опроса мнений?

Управленческая ситуация 3.

Принятие управленческих решений

В городе X приближается праздник – 300 лет со дня основания. Городская дума решила отметить эту круглую дату, провести праздник, а заодно обеспечить пополнение городского бюджета. И вот мы присутствуем на заседании, где обсуждаются детали.

Надо решить, где проводить праздник – на открытом воздухе или в здании городского театра. Финансовый результат праздника зависит от погоды, которая будет в тот день. При хорошей солнечной погоде все жители города выйдут на улицы, праздничные мероприятия соберут массу участников, и городской бюджет пополнится солидной суммой. А если дождь? Горожане – патриоты своего города, и праздничные эстрады, качели и карусели не будут пустовать, но их посетителей, празднующих под зонтиками, будет, конечно, много меньше, чем в солнечную погоду.

Второй вариант – празднование в здании. Он явно выигрывает в случае дождя – праздновать под крышей явно лучше, чем под зонтиками. Однако в солнечную погоду многие жители предпочтут радоваться солнцу, гулять или работать в садах и огородах, но не праздновать в здании.

Итак, каждый из двух вариантов решения имеет плюсы и минусы.

Для принятия решения явно не хватает следующей количественной информации:

- насколько вероятна в день праздника солнечная погода и насколько – дождливая;

- каковы финансовые результаты праздника при различных вариантах сочетания погоды и места проведения (а таких сочетаний четыре: солнечно – проведение на открытом воздухе, праздник под дождем, в театре при солнце, в

здании при дожде).

На первый вопрос Дума поручает ответить городскому гидрометеоцентру, на второй – группе из режиссеров праздника, бухгалтеров и представителей торговых фирм.

Перед началом следующего заседания депутаты Городской думы получают запрошенные ими количественные данные, сведенные в Таблицу 3.

Таблица 3

**Прибыль города при различных вариантах проведения праздника
(тыс. руб.)**

Погода	Праздник на открытом воздухе	Праздник в театре
Солнечно (60%)	1000	750
Дождь (40%)	200	500

Тема 3.2 Критерии и показатели оценки эффективности управления

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и его оценка не всегда может быть произведена прямым путем из-за отсутствия формализованных результатов, количественной оценки отдельных видов выполняемых работ.

Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях, как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными.

Основными понятиями эффективности управления являются: эффективность труда работников аппарата управления; эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения); эффективность системы управления (с учетом иерархии управления), эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового, социального и др.).

В общем виде эффективность управленческой деятельности выражают следующей формулой:

$$Э_y = P_y : Z_y$$

где, $Э_y$ – эффективность управления;

P_y – результативность управления;

Z_y – управленческие затраты.

Критерии и показатели оценки эффективности управления

Критерий эффективности – это признак, на основании которого производится оценка эффективности чего-либо или классификация.

Показатель эффективности – это средства количественного измерения

уровня эффективности.

Виды критериев эффективности:

1) общие – экономические результаты деятельности организации, т.е. осуществление организацией своей миссии при наименьших затратах;

2) локальные – затраты живого труда на производство продукции или оказания услуг;

- затраты финансовых ресурсов;
- затраты материальных ресурсов;
- показатели использования основных производственных фондов;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- сокращение срока окупаемости капиталовложений.

3) качественные – увеличение доли продукции высшего качества;

- обеспечение экологической чистоты;
- выпуск продукции, необходимой обществу;
- улучшение условий труда и быта работников;
- ресурсоэнергосбережение;
- качество предоставления государственных и муниципальных услуг.

При оценке эффективности управления необходимо комплексное применение всей системы обобщающих и частных показателей. Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления (аппарат управления) может характеризоваться количественными показателями (экономический эффект и эффективность) и качественными показателями (социальная эффективность).

Следует отличать понятия «эффект», «эффективность», «результативность»

Экономический эффект – это абсолютный (разностный) показатель, он показывает экономический результат или прирост между первоначальным и полученным итогом в результате внедрения интенсивных технологий, организационно-экономических мероприятий и т.д.

Например:

Абсолютный эффект = результат – затраты

Эффективность – это отношение результата к затратам, обусловившим этот результат.

$$\text{Э} = \text{П} / \text{З}$$

Определить эффективность – это значит соотнести результат с затратами (или ресурсами), которые этот результат вызвали. Однако содержание показателя эффективности, то, на какой вопрос он будет давать ответ, зависит от того, что исследователь берет в качестве результата и что в качестве затрат.

Результативность – это достижение поставленных целей организации (дополнительный доход, экономия, выполнение должностных обязанностей, строительство объекта и т.д.).

Затраты – экономический эквивалент расходов, понесенных для получения результатов.

Для полной характеристики эффективности затрат служат показатели

общей и сравнительной эффективности.

Абсолютную эффективность определяют по всем направлениям капитальных вложений как отношение суммы эффекта ко всему объему капиталовложений, вызвавших этот эффект.

Коэффициент абсолютной эффективности (\mathcal{E}_a), определяемый по формуле:

$$\mathcal{E}_a = \frac{\Delta\Pi}{K} \quad \text{или} \quad \mathcal{E}_a = \frac{(C_1 - C_2) B_2}{K},$$

где, $\Delta\Pi$ – дополнительная прибыль, полученная в результате капиталовложений, вызвавших экономический эффект;

C_1 и C_2 – себестоимость единицы продукции или работ до и после осуществления капиталовложений;

B_2 – объем производства продукции (работы) после осуществления капиталовложений.

Сравнительная экономическая эффективность (\mathcal{E}_{cp}) рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_{cp} = C + E_n \cdot KB,$$

где, C – текущие затраты по данному варианту капитальных вложений (KB), тыс. руб.;

E_n – установленный для данной отрасли нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений (в настоящее время – не менее 0,33, что соответствует окупаемости капитальных вложений в течение не более 3 лет).

Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностью предприятий должно дополняться оценкой их **социальной эффективности** – то есть качественной оценкой деятельности, выражающей соответствие цели органа управления потребностям населения.

Социальная эффективность проявляется в лучших условиях труда работников, повышением уровня заработной платы, удовлетворенность результатами собственного труда, повышение благосостояния народа, обеспечение продовольственной безопасности страны, в улучшении условий жизни и быта населения, сохранении и укреплении здоровья человека, облегчении и повышении содержательности его труда.

Показателями социальной эффективности могут быть:

- степень выполнения заказов потребителей;
- доля объема продаж фирмы на рынке и др.
- своевременность выполнения заказа;
- полнота выполнения заказа;
- оказание дополнительных услуг;
- послепродажный сервис и др.

- доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива;
- количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения, и др.;
- степень технической оснащенности управленческого труда;
- текучесть работников аппарата управления;
- квалификационный уровень кадров и т.п.

Социальный эффект трудно измерить количественно. Такие показатели в сфере управления, как повышение квалификации управленческого персонала, обоснованность управленческих решений, культура управления и др. не измеряются вообще или неполно.

Величина социального эффекта может быть определена посредством экспертных оценок и расчетным методом.

Индекс социальной эффективности ($I_{CЭФ}$)

$$I_{CЭФ} = \frac{Э_C}{K} \cdot 100$$

где, $Э_C$ – величина социального эффекта (в качестве величины социального эффекта можно считать повышение заработной платы в результате внедрения новых методов и форм организации труда, новых технологий и др.).

K – сумма инвестиционных вложений.

Если $I_{CЭФ} < 1$, то принятие управленческого решения социально малоэффективно.

Общим показателем социальной эффективности управления служит динамика уровня и качества жизни населения. В числе главных показателей качественного уровня жизни выступают:

- средняя продолжительность жизни;
- уровень образования человека;
- реальный среднедушевой валовой внутренний продукт.

Экономическую эффективность управления (Эу) в узком смысле характеризуют следующие показатели:

обобщающий показатель:

$$Эу = Д / З,$$

где, $Д$ – доходы предприятия,

$З$ – затраты на содержание аппарата управления;

частные показатели:

- доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат предприятия,
- доля численности управленческих работников в общей численности работающих на предприятии,
- норма управляемости (фактическая численность работающих на одного работника аппарата управления) и др.
- снижение трудоемкости обработки управленческой информации;

- сокращение управленческого персонала; сроков обработки информации
- сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления. **Это количественно измеряемые показатели.**

Показатель эффективности – это количественная оценка работы предприятия, косвенно характеризующая эффективность управления.

Основными показателями, характеризующими работу аппарата управления являются стратегическая эффективность управления и своевременность принятия и осуществления управленческих решений.

В системе ГиМУ эффективность рассматривают как:

- 1) эффективность и результативность деятельности органа власти (показатели конечного эффекта);
- 2) качество принятия и исполнения управленческих и иных решений (показатели непосредственного результата);
- 3) правовое, организационное и документационное обеспечение исполнения указанных решений (показатели процессов).

Показатели конечного эффекта должны:

- определять степень достижения определенной цели (задачи муниципального (государственного) органа;
- представлять собой количественно измеренное состояние целевой группы, на которую направлена деятельность муниципального органа и (или) гражданского служащего.

Комплексная оценка профессиональной служебной деятельности кадров органов местного самоуправления (аттестация)

- образование;
- стаж муниципальной службы;
- уровень профессиональных знаний, необходимых для исполнения должностных обязанностей;
- уровень навыков, необходимых для исполнения должностных обязанностей;
- уровень профессионально-этических качеств муниципальных служащих;
- уровень достигнутых результатов профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих.

Концепция Нового государственного управления – НГУ (New Public Management).

Базируется на адаптации успешных управленческих технологий, используемых в бизнес-среде, для системы органов публичного администрирования.

Ключевым аспектом концепции НГУ выступает ориентация деятельности органов власти на удовлетворение запросов потребителей как базовой ценности.

На основании Указа Президента РФ от 28.04.2008 N 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов» оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов оценивается следующими

показателями:

1. Число субъектов малого и среднего предпринимательства в расчете на 10 тыс. человек населения.

2. Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых и средних предприятий в среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) всех предприятий и организаций.

3. Доля протяженности автомобильных дорог общего пользования местного значения, не отвечающих нормативным требованиям, в общей протяженности автомобильных дорог общего пользования местного значения.

4. Доля населения, проживающего в населенных пунктах, не имеющих регулярного автобусного и (или) железнодорожного сообщения с административным центром муниципального, городского округа (муниципального района), в общей численности населения муниципального, городского округа (муниципального района).

5. Доля площади земельных участков, являющихся объектами налогообложения земельным налогом, в общей площади территории муниципального, городского округа (муниципального района).

6. Доля детей в возрасте от одного года до шести лет, состоящих на учете для определения в муниципальные дошкольные образовательные учреждения, в общей численности детей в возрасте от одного года до шести лет.

7. Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя, - всего, в том числе введенная в действие за один год.

8. Доля организаций коммунального комплекса, осуществляющих производство товаров, оказание услуг по водо-, тепло-, газо- и электроснабжению, водоотведению, очистке сточных вод, утилизации (захоронению) твердых бытовых отходов и использующих объекты коммунальной инфраструктуры на праве частной собственности, по договору аренды или концессии, участие субъекта Российской Федерации и (или) муниципального, городского округа (муниципального района) в уставном капитале которых составляет не более 25 процентов, в общем числе организаций коммунального комплекса, осуществляющих свою деятельность на территории муниципального, городского округа (муниципального района).

9. Доля многоквартирных домов, расположенных на земельных участках, в отношении которых осуществлен государственный кадастровый учет.

10. Удельная величина потребления энергетических ресурсов (электрическая и тепловая энергия, вода, природный газ) в многоквартирных домах (из расчета на 1 кв. метр общей площади и (или) на одного человека).

11. Удельная величина потребления энергетических ресурсов (электрическая и тепловая энергия, вода, природный газ) муниципальными бюджетными учреждениями (из расчета на 1 кв. метр общей площади и (или) на одного человека).

12. Удовлетворенность населения деятельностью органов местного самоуправления муниципального, городского округа (муниципального района) (процент от числа опрошенных).

13. Результаты независимой оценки качества условий оказания услуг му-

ниципальными организациями в сферах культуры, охраны здоровья, образования, социального обслуживания и иными организациями, расположенными на территориях соответствующих муниципальных образований и оказывающими услуги в указанных сферах за счет бюджетных ассигнований бюджетов муниципальных образований.

На основании Указа Президента РФ от 4 февраля 2021 г. № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» применяются следующие показатели эффективности:

1. Доверие к власти (доверие к Президенту Российской Федерации, высшим должностным лицам (руководителям высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации, уровень которого определяется в том числе посредством оценки общественного мнения в отношении достижения в субъектах Российской Федерации национальных целей развития Российской Федерации).
2. Численность населения субъекта Российской Федерации.
3. Ожидаемая продолжительность жизни при рождении.
4. Уровень бедности.
5. Доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом.
6. Уровень образования.
7. Эффективность системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи.
8. Доля граждан, занимающихся добровольческой (волонтерской) деятельностью.
9. Условия для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности.
10. Число посещений культурных мероприятий.
11. Количество семей, улучшивших жилищные условия.
12. Объем жилищного строительства.
13. Качество городской среды.
14. Доля дорожной сети в крупнейших городских агломерациях, соответствующая нормативам.
15. Качество окружающей среды.
16. Темп роста (индекс роста) реальной среднемесячной заработной платы.
17. Темп роста (индекс роста) реального среднедушевого денежного дохода населения.
18. Темп роста (индекс роста) физического объема инвестиций в основной капитал, за исключением инвестиций инфраструктурных монополий (федеральные проекты) и бюджетных ассигнований федерального бюджета.

19. Численность занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей и самозанятых.

20. «Цифровая зрелость» органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и организаций в сфере здравоохранения, образования, городского хозяйства и строительства, общественного транспорта, подразумевающая использование ими отечественных информационно-технологических решений.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое эффективность управления?
2. Какова взаимосвязь понятий «эффективность», «результативность», «экономичность», «производительность».
3. Назовите основные понятия эффективности управления.
4. Какие сложности количественной оценки результатов управленческого труда существуют?
5. Что такое социальная эффективность? Перечислите основные показатели социальной эффективности.
6. Какие показатели характеризуют работу аппарата управления?
7. Перечислите показатели экономической эффективности управления.
8. Назовите особенности определения эффективности мероприятий, проводимых на «входе», в «процессе производства» и на «выходе».
9. Назовите показатели эффективности управления в системе ГиМУ.
10. Какими НПА регламентирована оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления, органов исполнительной власти субъекта РФ, высшего должностного лица субъекта РФ? Назовите показатели и приведите примеры.

Темы для докладов

1. Критерии и показатели социально-экономической эффективности совершенствования процессов и систем управления.
2. Методы определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации, технологии и техники управления.
3. Особенности определения экономической эффективности компьютеризации управления.
4. Примеры расчётов экономической эффективности совершенствования документооборота, рационализации оргструктуры управления.

Практическое задание 1

- 1) как оценить деятельность государственных и муниципальных служащих (5 критериев)
- 2) Формирование КРІ в системе государственного и муниципального управления (дать понятие, показатели, где и как применяется). Привести примеры оценки.

KPI «key performance indicators» – «ключевые показатели эффективности».

3) Выделить показатели эффективности (3 показателя и пример конкретной организации данной сферы):

- эффективность управления социальной сферой;
- эффективность управления государственной и муниципальной собственностью;
- оценка эффективности муниципальной (государственной) социальной и экономической политики;
- оценка эффективности деятельности муниципальных (государственных) унитарных предприятий.

Задача 1.

Рассчитать годовой экономический эффект возникший, в результате мероприятий по совершенствованию уровня организационной культуры если известно, что:

- условные единовременные затраты, которые возникли при внедрении мероприятий по повышению уровня организационной культуры: выпуск корпоративной газеты – 70 тыс. руб./год; повышение квалификации персонала (посещение семинаров, выставок, тренингов, повышение квалификации, работа с кадровым резервом и т.д.) – 200 тыс. руб.

Средняя себестоимость ед. продукции – 33 руб. и объем производства продукции – 3129 тонн. Предполагаемый объем производства продукции после внедрения мероприятий – 3500 тонн; себестоимость после внедрения мероприятий составила – 29,9 руб. за ед.

Годовой экономический эффект можно рассчитать по формуле:

$$Эг = (C1 - C2) \cdot B2 - Eн \cdot Зед,$$

где $C1$, $C2$ – стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по НОУТ (трудовые затраты), руб.;

$B2$ – годовой объем работ после внедрения мероприятий по НОУТ в натуральном выражении;

$Eн$ – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости $Tн$); $Eн$ для мероприятий по НОУТ устанавливается равным 0,15; $Tн = 6,7$ года;

$Зед$ – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, руб.

Все данные свести в таблицу

Показатель	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий	Прирост, %
Валовой выпуск, тонн	?	?	
Выручка, тыс. руб.	112000	129248	

Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	?	?	
Число среднегодовых работников, чел.	330	335	
Валовая прибыль, тыс. руб.	?	?	
Производительность труда, ц./чел.			
Уровень рентабельности, %			
Экономический эффект (приведенная экономия), тыс. руб.			

Задача 2. Имеются следующие данные о деятельности организации за два квартала текущего года. Во втором квартале руководством организации принято решение о сокращении потерь рабочего времени, применении новых видов прогрессивных материалов, проведении мероприятий по ускорению реализации продукции.

Определить: эффективность принятого управленческого решения и проводимых мероприятий, для этого необходимо определить следующие показатели:

- показатели оборачиваемости оборотных средств за каждый квартал текущего года;
- проанализировать динамику исходных и исчисленных показателей;
- рассчитать относительную экономию или перерасход оборотных средств во втором квартале в результате ускорения или замедления оборачиваемости;
- использование основных производственных фондов, т.е. фондоотдачу.

Исходные данные В № 1.

Показатели	1 кварт.	2 кварт.	Отклонение	
			Абсолютное	В %
1. Выручка от продажи продукции (без НДС), тыс. руб.	120	160		
2. Средний остаток оборотных средств, тыс. руб.	60	70		
3. Средняя Стоимость ОПФ, тыс. руб.	155	170		

Исходные данные В № 2.

Показатели	1 кварт.	2 кварт.	Отклонение	
			Абсолютное	В %
1. Выручка от продажи продукции (без НДС), тыс. руб.	180	160		
2. Средний остаток оборотных средств, тыс. руб.	60	80		
3. Средняя Стоимость ОПФ, тыс. руб.	215	215	-	-

1. Показатель эффективного использования оборотных средств (коэффициент оборачиваемости показывает, сколько оборотов совершили оборотные средства или сколько руб. приходится на 1 руб. авансированных оборотных средств).

Оборот = Д – Т (предмет труда) – П (производство) – ГП (готовая продукция) – Д' (деньги от продажи товаров)

$$\text{Коб} = \text{ВП} : \tilde{\text{O}}$$

2. Продолжительность одного оборота оборотных средств в днях. Показывает, за сколько дней в среднем совершается один оборот оборотных средств за анализируемый период.

$$\text{T} = \text{Tкалендар} (\text{календарная длительность периода}) : \text{Коб}$$

3. Относительная экономия (перерасход) оборотных средств, полученная в результате ускорения (замедления) их оборачиваемости, определяется по формуле:

$$\Delta \tilde{\text{O}}_{\text{отн}} = (\text{T1} - \text{T0}) * \text{ВП1} : \text{Tкаленд.} = +, - (\text{ответ с плюсом или минусом})$$

T1 и T0 – средняя продолжительность одного оборота оборотных средств в отчетном и базисном периодах, в днях;

ВП1 – выручка от продажи (без НДС) в отчетном периоде;

Tкаленд. – календарная длительность отчетного периода.

Отрицательное отклонение свидетельствует об относительной экономии оборотных средств, что равносильно дополнительному привлечению в оборот текущих активов в сумме полученной условной экономии.

Положительное отклонение свидетельствует об относительном перерасходе оборотных средств, что равносильно отвлечению из оборота оборотных средств в сумме перерасхода.

4. Показатель использования основных производственных фондов (Эопф) определяется показателем фондоотдачи:

$$\text{Эопф} = \text{ВП} : \text{ОФ},$$

где, ОФ – стоимость основных производственных фондов,

ВП – стоимость выпущенной продукции.

Вывод: в результате принятого управленческого решения о сокращении потерь рабочего времени, применении новых видов прогрессивных материалов, проведении мероприятий по ускорению реализации продукции получены следующие результаты:

.....

Исходя из вышесказанного, на основании проведенных расчетов можно сделать вывод, что принятие управленческого решения можно считать эффективным (неэффективным).

Задача 3. Компания «Сладкая булочка» производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании провел мероприятие по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника.

Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1% цена изделия уменьшилась на 0,5%, но общая цена реализации увеличилась на 5% из-за увеличения объема продаж.

Исходные данные: (млн. руб.)

Этап работы компании	Общая цена	Общие затраты	Прибыль
До проведения мероприятий	2,592	2,074	?
После проведения мероприятий	?	?	?

Задание: требуется оценить экономическую эффективность управленческого решения по изменению функциональных обязанностей.

Для того, чтобы рассмотреть эффективность управления за два и более периода динамический показатель эффективности можно представить следующим образом:

$$\mathcal{E} = (\text{Пт} - \text{Пб}) : (\text{Зут} - \text{Зуб}),$$

где, Пот и Пб – прибыль предприятия в текущем и базисном периодах,

Зут, Зуб – расходы на управление в текущем и базисном периодах.

Полученный коэффициент показывает, на сколько рублей за рассматриваемый период изменяется конечный показатель (прибыль) при изменении управленческих расходов на 1 руб. Он отражает динамику, темпы роста эффективности управления.

Коэффициент эффективности совершенствования управления определяется по формуле:

$$\text{Кэ} = \mathcal{E}_{\text{год}} / \text{Зу},$$

где, $\mathcal{E}_{\text{год}}$ – годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

Зу – затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

Вывод: Коэффициент эффективности совершенствования управленческого решения по изменению функциональных обязанностей после проведения мероприятий составила до проведения мероприятий составлял – Соответственно, данное управленческое решение можно считать эффективным (неэффективным).

Задача 4.

МУП «Водоканал» обладает мощным научным потенциалом и работает достаточно устойчиво. Однако в последнее время показатели работы резко ухудшились. Руководство МУП выработало стратегию по расширению спектра предоставляемых услуг в сфере водоснабжения и водоотведения, что дало воз-

возможность несколько повысить заработную плату и привлечь квалифицированных специалистов в области водоснабжения.

Для оценки эффективности выбранной стратегии анализировали данные 2020 г. и изменение соответствующих показателей в 2021 г.

Задание:

- рассчитать показатели экономической эффективности, используя исходные данные, оценить эффективность выбранной стратегии и ее реализации (используя формулу), эффективность коллективного управленческого труда и сделать вывод.

Показатель	2020 г.	2021 г.	% изменения
Объем производства, ед.	25200	25500	
Выручка от реализации, тыс. руб.	19637	21220	
Себестоимость, руб./ед.	622	630	
Затраты, тыс. руб.	?	?	
В том числе:			
- доля З/пл. работников,	0,15 ?	0,2 ?	
- текущие затраты на оборотные фонды	0,1 ?	0,08 ?	
Прибыль, руб.	?	?	?
Уровень рентабельности. %	?	?	
Численность персонала, чел.	83	86	?
Производительность труда (по реализованной продукции), тыс. руб.	?	?	?
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	16550	16550	-
Фондоотдача, руб.	?	?	?

Эффективность коллективного управленческого труда:

$$\mathcal{E} = B / (Зпл + Фоб + E \cdot Фосс),$$

где, B – объем конечной продукции, руб.;

$Зпл$ – затраты на оплату работников, руб.;

$Фоб$ – текущие затраты на оборотные фонды, руб.;

$Фос$ – стоимость основных промышленно-производственных фондов, руб.;

E – коэффициент эффективности производственных фондов (может использоваться нормативный. Например. – 1,15).

Вывод: реализация выбранной стратегии позволила увеличить объем производства на Ед., что составило рост%, а рост выручки от реализации –%. Затраты возросли на % за счет увеличения доли З/пл. работников, что привело к увеличению себестоимости ед. продукции на %. В то же время производительность труда выросла на%, при увеличении численности персонала на 3 человека, а фондоотдача на % при неизменной среднегодовой стоимости ОПФ. Увеличение прибыли составило%, уровень рентабельности вырос на%.

Таким образом, на основании приведенных расчетов можно утверждать, что эффективность коллективного управленческого труда возросла (снизилась) на....

Задача 5.

Оценить эффективность системы муниципального управления, т.е. оценить степень достижения основных целей муниципального управления.

Оценка степени достижения основных целей системы управления:

$$\underline{\text{Эц}} = \text{Кув} * \text{Куж} * \text{Куб} * \text{Квжд}$$

где, Кув – коэффициент уровня выживания населения;

Куж – коэффициент уровня жизни населения;

Куб – коэффициент уровня безработицы;

Квжд – коэффициент ввода жилых домов.

Исходные данные: 1. **Уровень выживания** (отношение числа родившихся к числу умерших, если отношение больше 1, то деятельность муниципальных органов власти дала положительный результат).

Число родившихся на территории (2021 год):

МО «Город Ижевск» – 7320

МО «Город Глазов» – 1034

МО «Чайковское городское поселение» – 1058

МО «Город Воткинск» – 1336

Число умерших на территории:

МО «Город Ижевск» – 7497

МО «Город Глазов» – 1402

МО «Чайковское городское поселение» – 1143

МО «Город Воткинск» – 1446

Вывод:

2. **Уровень жизни. Прожиточный минимум 2020-2021 гг.** (Отношение за текущий и базисный период):

МО «Город Ижевск» – 13500-15385 руб.

МО «Город Глазов» – 10245-13482 руб.

МО «Чайковское городское поселение» – 11805-14468 руб.

МО «Город Воткинск» – 9847-12555 руб.

Вывод:

3. **Уровень безработицы, численность официально зарегистрированных безработных (2020-2021)** (Отношение за базисный и текущий период):

МО «Город Ижевск» – 4250-4930 чел.

МО «Город Глазов» – 655-571 чел.

МО «Чайковское городское поселение» – 514-422

МО «Город Воткинск» – 535-474 чел.

Вывод:

4. **Ввод жилых домов. (2020-2021)** (Отношение за текущий и базисный период):

МО «Город Ижевск» – 215,9-220,3 тыс. кв. м.

МО «Город Глазов» – 8,3-11,2 тыс. кв. м.

МО «Чайковское городское поселение» – 30,6-37,7 тыс. кв. м.

МО «Город Воткинск» – 17-16,6 тыс. кв. м.

Вывод:

Эц – обобщенный коэффициент достижения цели системы управления

$$\text{Эц} = \text{Кув} * \text{Кср.з/пл} * \text{Кбезраб} * \text{Кввода жилья}$$

Эц МО «Город Ижевск» –

Эц МО «Город Глазов» –

ЭцМО «Чайковское городское поселение» –

ЭцМО «Город Воткинск» –

Тема 3.3 Личная эффективность

«Чтобы стать эффективным руководителем, недостаточно быть умным и много трудиться. Чтобы быть эффективным, не требуется специальных навыков, талантов или склонностей. Чтобы работать эффективно, руководителю нужно выполнять определенные – причем довольно простые – правила». Эффективно работающие руководители – такие же разные, как врачи, школьные учителя или скрипачи. Они такие же разные, как и неэффективные. По типу, личностным характеристикам и талантам эффективного руководителя нельзя отличить от неэффективного. Объединяет же эффективных руководителей их умение добиваться положительного результата во всем, за что бы они ни брались. (Питер Друкер – американский ученый экономист, один из самых влиятельных теоретиков управления 20 века (1909-2005 гг.)

Модель необходимых для управленца качеств:

1. Профессиональная управленческая компетентность:

1.1. организационно-управленческая культура, экономическая культура, правовая культура, опыт руководства.

2. Организаторские качества:

2.1. тяга к лидерству (внутренняя потребность и стремление быть лидером);

2.2. умение контактировать с людьми (коммуникабельность) (общительность, умение строить с подчиненными, коллегами, другими людьми отношения в различных ситуациях);

2.3. умение организовать совместную трудовую деятельность (умение подбирать и формировать коллектив, способность делегировать полномочия, проверять исполнение, пользоваться организационно-распорядительными методами руководства);

2.4. личная привлекательность, авторитет (открытость, уверенность в себе, обаяние, харизма, умение завоевать авторитет).

3. Деловые качества:

3.1. умение стратегически мыслить (интеллект, рассудительность, умение генерировать идеи, учитывать перспективу, ставить и формулировать задачи, выделять главное, нестандартность мышления, умение принимать решения);

3.2. Предприимчивость (деловая хватка, напористость, целеустремлен-

ность, способность доводить начатое дело до конца, самообладание, желание и умение рисковать, наличие здравого смысла);

3.3. Личная организованность (обязательность, пунктуальность, собранность, самодисциплина, умение эффективно использовать свое время).

4. Нравственные качества:

4.1. духовные качества (порядочность, честность, достоинство, милосердие);

4.2. культура поведения (вежливость, терпимость, справедливость, уравновешенность и выдержанность, опрятность и элегантность, доброта и благожелательность).

5. Политическая культура:

5.1. общая политическая культура (знание политической обстановки, опыт общественной деятельности, активная жизненная позиция, способность отстаивать свою точку зрения, принципиальность, умение вести дискуссию, терпимость к различным точкам зрения);

5.2. умение понимать и учитывать общественные интересы (забота об общенародных интересах, чувства долга и ответственность перед страной);

5.3. умение понимать и учитывать интересы личности работника и трудового коллектива (умение и желание учиться у людей, требовательность к себе и подчиненным, способность критически относиться к себе).

6. Работоспособность руководителя:

6.1. физиологический потенциал (здоровье, возраст, нервная система, отсутствие вредных привычек);

6.2. эмоциональный потенциал (воля, трудолюбие, оптимизм, семейное благополучие, увлеченность работой, жизнерадостность).

Эффективные управленческие коммуникации

Согласно исследованиям, руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Опросы показали, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения личной эффективности менеджера.

Значение коммуникаций для эффективности менеджеров (оценки получены на основе наблюдений):

Рутинные коммуникации составляют 44%,

Управление человеческими ресурсами – 26%,

Традиционный менеджмент – 19%,

Установление связей – 11%.

Выразительность речи в процессе коммуникации (голос и речь):

Громкость – громкий голос, охватывающий аудиторию, спокойная сила и энергия.

Скорость речи – не слишком быстро или медленно, зависит от аудитории.

Паузы – выделять паузами важное.

Интонации – разная громкость голоса, начинать громко, голос тише в конце фразы.

Дикция – говорить четко, выговаривая каждый слог, «не глотать» слоги и слова.

В процессе коммуникаций очень важно подбирать слова, которые показыва-

ют уважение к партнеру, располагают его, избегают провоцирование конфликта.

Это не так ... – Мне видится иначе...

Вы меня обманываете ... – Я чувствую себя обманутым

Ты что, издеваешься надо мной? – Ситуация действительно неприятная и проблема серьезная...

Ваша точка зрения ошибочна ... – Давайте посмотрим на это под другим углом...

Вывод:

1. Модели идеального эффективного руководителя не существует.

2. Хорошего лидера, эффективного управленца делает не университет, где он учился, не то, что он имеет, не связи, а его человеческие и личностные качества, эмоциональный интеллект, его настроение, поведение, жизненные принципы и цели, долгий и упорный труд.

3. Эффективным руководителя делает его команда и лидерский стиль управления. Лидерство – это не разовая акция, а образ жизни, укрепление эмоционального лидерства.

4. Эффективность – это не «врожденные» качества, впитываемые с молоком матери. Эффективности не только можно, ей нужно научиться.

5. В 21 веке эффективный руководитель (лидер) должен уметь самостоятельно учиться, быть готовым учиться постоянно, в течение всей жизни. Согласно концепции life-long-learning («обучение в течение всей жизни»).

6. Корреляция между личной эффективностью руководителя и результативностью его команды прямая.

Практическое Задание. Сборник практические задач и упражнений по менеджменту С.В. Кучерявенко, Л.А. Холопова. Стр. 67-72. Практическая работа 9.

Рекомендуемый список литературы для изучения дисциплины

1. Астахова, Н.И. Теория управления: учебник для академического бакалавриата/ под общ. Ред. Н.И. Астаховой, Г.И. Москвитина. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 375 с.
2. Войтович, В.Ю. Теоретические основы управления. Учебное пособие. – Ижевск: изд-во ИЭиУ ФГБОУ ВО «УдГУ», 2019. – 78 с.
3. Гапоненко, А.Л. Теория управления: учеб. и практикум для академического бакалавриата вузов по экон. направлениям и спец / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева, Рос. Акад. Нар. Хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва: Юрайт, 2018. – 336 с.
4. Друкер, П. Эффективный руководитель. – М.: Издательство Манн, Иванов и Фербер. – 240 с.
5. Латфуллин, Г., Никитин, А., Серебрянников, С. Теория менеджмента: Учебник для вузов. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 464 с.
6. Чазова, И.Ю. Эффективность государственного и муниципального управления. Учебное пособие. Под общ. Ред. Войтовича В.Ю., Чазова И.Ю. – Ижевск: изд-во ИЭиУ ФГБОУ ВО «УдГУ», 2019. – 115 с.
7. Сборник практические задач и упражнений по курсу «Менеджмент»: учебное пособие./ С.В. Кучерявенко, Л.А. Холопова; Юргинский технологический институт. – Томск: Издательство Томского политехнического университета, 2012. – 106 с.
8. Личная эффективность / пер. с англ. 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 218 с.

Перечень вопросов к экзамену

1. Сущность и понятие управления. Методология управления: цели, задачи, функции, методы.
2. Модели управления. Бюрократия.
3. Школа научного управления.
4. Школа административного управления.
5. Школа человеческих отношений и науки о поведении.
6. Процессный и проектный подход в управлении.
7. Системный подход в управлении.
8. Ситуационный подход в управлении.
9. Развитие науки управления в России.
10. Современные проблемы и состояние менеджмента в России.
11. Эволюция управленческих парадигм. Новая управленческая парадигма.
12. Система управления: понятие, свойства, механизм функционирования.
13. Характеристика элементов управляющей подсистемы.
14. Характеристика элементов управляемой подсистемы.
15. Менеджер как субъект управления. Требования к современным менеджерам.
16. Лидерство и стили руководства.
17. Власть и влияние руководителя.
18. Организация как объект управления.
19. Внутренняя среда организации.
20. Внешняя среда организации.
21. Классификация организаций.
22. Понятие и основные элементы организационной структуры.
23. Типология организационных структур.
24. Планирование как функция управления.
25. Организация как функция управления.
26. Мотивация как функция управления.
27. Контроль как функция управления.
28. Понятие и классификация управленческих решений.
29. Технология разработки и реализации управленческих решений.
30. Методы обоснования управленческих решений.
31. Понятие, виды и модели коммуникаций.
32. Групповая динамика.
33. Стратегическое управление.
34. Основы кадровой политики.
35. Эффективность управления.
36. Самоменеджмент и его основные функции.
37. Методы управления персоналом.
38. Факторы повышения эффективности управления.
39. Личная эффективность.
40. Особенности управления на государственной и муниципальной службе.

Методические рекомендации для выполнения курсовой работы по дисциплине «Теория управления»

Курсовая работа является частью формирования профессиональных компетенций студентов по дисциплине «**Теория управления**», формой промежуточного контроля знаний и умений в рамках учебного процесса в соответствии с ФГОС. Содержание курсовой работы выявляет уровень общетеоретической и профессиональной подготовки студента.

При выполнении курсовой работы студент должен продемонстрировать следующие способности:

- самостоятельно поставить творческую задачу;
- оценить ее актуальность, собрать и обобщить материал, на выбранную тему;
- выработать и аргументировать свой вариант решения поставленной проблемы;
- разработать и логически обосновать практические рекомендации, выводы и предложения.

Курсовая работа должна соответствовать следующим требованиям:

- освещать проблему, недостаточно изученную и исследованную в литературе;
- содержать элементы научного исследования и выполняться на актуальную тему;
- иметь четкую структуру и логическую последовательность в изложении материала;
- содержать убедительную аргументацию, для чего в тексте рекомендуется использовать иллюстрационный материал;
- завершаться доказательными выводами и практическими предложениями.

Руководитель курсовой работы назначается распоряжением заведующего кафедрой.

Завершенная курсовая работа передается студентом на кафедру за неделю до защиты для ее анализа.

Научный руководитель проверяет курсовую работу (проект), пишет отзыв, в котором указывает положительные стороны работы и недостатки (при наличии), принимает решение о допуске/ не допуске работы к защите.

Аттестация по курсовым работам (проектам) производится в виде ее защиты перед комиссией в составе не менее 3-х преподавателей, в том числе научного руководителя работы (проекта). В отсутствие научного руководителя защита может быть проведена при условии представления им письменного отзыва на курсовую работу (проект). Состав комиссии, порядок ее работы определяются заведующим кафедрой, на которой выполнялась курсовая работа (проект), оформляются распоряжением по кафедре и доводятся до сведения студентов, руководителей курсовых работ (проектов) и членов комиссий не позднее, чем за неделю до защиты.

Курсовая работа выполняется на материалах конкретной организации. Анализ темы исследования и предложения студента должны базироваться на фактических данных.

Выбор темы курсовой работы из перечня, рекомендованного кафедрой,

осуществляется индивидуально каждым студентом в соответствии с его научно-практическими интересами, согласно рабочей программы дисциплины или по согласованию с преподавателем. Выбор темы курсовой работы может осуществляться в трех формах:

- рекомендации научного руководителя;
- самостоятельный выбор темы с учетом познавательных интересов и взаимосвязи с практической стороной исследования;
- предложения студентом своей тематики с обоснованием ее разработки.

Темы курсовых работ представлены в Приложении Б.

Научный руководитель составляет задание по курсовой работе, определяет этапы ее выполнения, осуществляет календарное планирование и текущее руководство. Текущее руководство курсовой работой включает систематические консультации в целях оказания организационной и методической помощи студенту, проверку содержания и оформления завершенной работы, периодическое информирование кафедры.

Процесс подготовки и выполнения курсовой работы включает следующие этапы:

- выбор темы;
- составления содержания, то есть развернутого плана курсовой работы;
- подбор литературы, нормативно-правовых актов и составление библиографии по теме;
- изучение литературы, нормативно – правовых актов и их анализ;
- написание первого варианта работы (работа над главами и разделами; написание введения и заключения; составление списка использованных источников и литературы – библиографии) и проверка его научным руководителем;
- оформление окончательного варианта работы и предоставление ее научному руководителю;
- подготовка и защита работы (студент самостоятельно готовит сообщение по теме курсовой работы на 5 минут).

В процессе выполнения курсовой работы студенту необходимо:

- самостоятельно поставить творческую задачу;
- обосновать актуальность и значимость темы работы в теории и применительно к условиям объекта исследования;
- провести обзор литературных источников по предмету исследования и обобщить собранный материал;
- дать организационно-экономическую характеристику объекта исследования;
- проанализировать экономический и управленческий аспект объекта исследования;
- проанализировать особенности функционирования объекта исследования;
- выработать и аргументировать свой вариант решения поставленной проблемы;
- разработать и логически обосновать практические рекомендации, выводы и предложения;
- выполнить расчеты ожидаемой экономической эффективности от внедрения предложенных решений в практику объекта исследования;
- последовательно и логично изложить результаты самостоятельных исследований по избранной теме, снабдить их необходимыми

иллюстрированными и пояснительными материалами.

Учет всех требований при выполнении и защите курсовой работы, позволит создать студентам равные условия для успешной защиты вне зависимости от выбранной темы курсовой работы. Отсутствие любой из рекомендуемых составляющих в данных методических указаниях или некачественное выполнение курсовой работы снижает ее оценку.

Выбор темы курсовой работы должен быть обусловлен научными интересами студента и практическими возможностями получения исходных материалов в организации. При выборе темы необходимо также учитывать дальнейшее использование полученных наработок в дипломной работе.

Структурными элементами курсовой работы являются:

- титульный лист (**Приложение Д**);
- содержание (план) (**Приложение В**);
- введение;
- основная часть, которая должна состоять из трех глав;
- заключение;
- список нормативно-правовых актов и использованной литературы.

Содержание (оглавление) работы является второй по порядку страницей курсовой работы которое оформляется в соответствии с образцом приведенном в приложении настоящих рекомендаций.

Содержание должно включать полный перечень структурных элементов курсовой работы с указанием номеров страниц, с которых начинается их месторасположение в тексте, в том числе: введение, главы, пункты, заключение, список использованных нормативно-правовых актов и соответствующей литературы; приложения.

Во введении должны быть раскрыты следующие аспекты:

- **актуальность выбранной темы**, в которой должна отражаться ее научная и практическая значимость; кратко излагается современное состояние рассматриваемой проблемы, ее роль в управлении, необходимость ее изучения и исследования.

- **объект исследования**, то есть общественные отношения, связанные с деятельностью организации в процессе управленческой деятельности;

- **предмет исследования**, то есть сущность управленческих отношений, методов, механизмов и приемов процесса управления систем различного уровня, структурных элементов системы управления; проблема (круг вопросов), которые исследуются в работе на примере объекта исследования;

- **цель работы** определяется из названия и раскрывает общую тему исследования. При определении целей работы необходимо правильно их сформулировать. Так, при формулировании цели не следует использовать глагол «сделать». Правильнее будет употребить глаголы «раскрыть», «определить», «установить», «показать», «выявить» и т.д.;

- **задачи работы** определяются на основе поставленной цели. Они должны отражать все аспекты вопросов, раскрываемых в ходе работы. Задачи вытекают непосредственно из целей работы, являются ее элементами (этапами достижения цели). Как правило, исходя из задач исследования, строится структура работы (план, содержание). Поэтому задачи исследования

формулируются на основании наименований разделов и подразделов (параграфов). Формулировки задач обычно начинаются глаголами: изучить, рассмотреть, осуществить, выполнить, оптимизировать и т.п. Число задач в курсовой работе может быть несколько (не менее двух), как правило 3-5.

- **методологическая база исследования** представляет собой систему методов, используемых при познании управленческих процессов, в том числе: диалектико-материалистический, эмпирико-теоретический, системного анализа, сравнения, синтеза, интуиции и т.д.;

- **теоретической и информационной базой исследования** являются источники специальной и справочной литературы отечественных и зарубежных авторов по проблемам темы, в том числе журнальные статьи, интернет, нормативно-правовые акты, учредительные документы предприятий, данные бухгалтерского и статистического учета и т.д.

Объем введения должен составить 2-3 страницы.

Первая глава – теоретическая. В ней необходимо осветить следующие вопросы:

1. Раскрыть историю вопроса и изученность рассматриваемой темы (проблемы) в литературе.

2. Определить основные вопросы и содержание социально-экономических процессов, охватываемых рассматриваемой темой.

3. Выявить внутренние и внешние факторы развития и закономерности проявления экономических процессов.

4. Обобщить отечественный и зарубежный опыт регулирования и управления социально-экономическими процессами в рассматриваемой области.

5. Разработать методический инструментарий исследования. Изложить собственные взгляды автора на выявленную проблему и пути ее решения.

Задачей написания первой главы является обобщение существующих теоретических положений, взглядов, концепций, выводов по выбранной студентом научной проблеме.

Пример оформления таблиц и рисунков для 1 главы представлен в Приложении А.

Вторая глава посвящена анализу системы управления и оценки организационно-экономического положения организации. Во втором разделе осуществляются следующие работы.

1. Собирается база данных по изучаемому объекту исследования (используются статистические сборники, ведомственный материал, литературные источники и др.).

2. Дается характеристика объекта исследования, где рассматриваются: полное наименование; форма собственности; назначение и миссия организации; местоположение и история развития; специализация и основные виды деятельности; организационно-правовая форма; подчиненность и отраслевая принадлежность; правовые аспекты деятельности; взаимодействие организации с государственными и муниципальными службами (работа с Уставом организации).

3. Осуществляется комплексный анализ хозяйственной деятельности за ряд лет (3 года); выявляются тенденции и закономерности экономических про-

цессов; выявляются проблемы, сложившиеся в исследуемой области. Все данные заносятся в таблицы.

4. Анализируется организационная структура, механизмы функционирования и возможности реорганизации, состав основных подразделений и исполнителей; основные функции структурных подразделений и их показатели, система управления (выделение всех элементов системы управления). Необходимо рассмотреть состав и характеристику производственной и управляющей подсистем управления и дать им количественную и качественную характеристику, выявить недостатки и существующие проблемы.

5. Оценивается эффективность системы управления с выявлением критериев эффективности; анализируются административно-нормативные документы, обеспечивающие процесс управления.

На основании проведенного анализа выявляются проблемы и недостатки действующей системы управления.

В третьей главе необходимо разработать практические предложения автора по решению некоторых из выделенных проблем и обосновать их. Студент должен разработать механизм реализации предлагаемых мероприятий, то есть определить последовательность конкретных действий с указанием сроков, исполнителей, использованием необходимых ресурсов и т.д. Предложенные мероприятия должны быть обоснованы расчетом социально-экономической эффективности. Полученные результаты необходимо сопоставить с затратами, обусловившими этот результат.

Образцы таблиц для выполнения 2 и 3 главы курсовой работы представлены в Приложении Ж.

В заключении необходимо показать, каким образом решены поставленные задачи курсовой работы и какова степень достижения ее цели.

Заключение должно содержать выводы и предложения, обоснованные студентом в процессе выполнения работы. Как правило, они содержат:

- констатацию проделанной работы; выводы о теоретическом, методическом и практическом значении проделанной работы; рекомендации по применению полученных результатов для реализации на практике.

Студент получает отзыв на курсовую работу от научного руководителя.

Образец оформления отзыва представлен в Приложении Г.

Объем курсовой работы **20-30 страниц** машинописного текста, но не менее 20 стр. Объем глав должен быть соразмерным по объему.

Электронный вариант курсовой работы студент должен закрепить в личном кабинете ИАСС. Он сохраняется в электронном портфолио студента.

Студент, по неуважительной причине не предоставивший в установленный срок или не защитивший курсовую работу (проект), считается имеющим академическую задолженность. Научный руководитель курсовой работы (проекта) проставляет в экзаменационную ведомость неудовлетворительную оценку. В случае наличия уважительных причин, подтвержденных документально, распоряжением по институту студенту устанавливаются индивидуальный порядок и сроки выполнения и защиты курсовой работы (проекта).

Примеры оформления таблиц для курсовой работы

Таблица 1 – Мнения различных авторов на понятие «Муниципальное управление»

ФИО автора	Мнение автора
Р.Л. Дафт	Муниципальное управление – это целостная система общественных отношений, связанных с территориальной самоорганизацией населения, самостоятельно решающего вопросы местного значения, вопросы устройства и функционирования муниципальной власти ¹ .
Н.Л. Зайцев	Муниципальное управление – это составная часть местного самоуправления, связанная с упорядочивающим воздействием органов муниципального управления (местного самоуправления) на муниципальное образование и взаимодействие с его субъектами с целью повышения уровня и качества жизни населения муниципалитета ² .
И.В. Кальницкая	Муниципальное управление – это административная и экономическая деятельность местных органов власти, направленная на поддержание и развитие социальной и промышленной инфраструктуры города или другого поселения, а также управление учреждениями, которые находятся в собственности городской/поселковой общины ³ .
И.Э. Келлер	Муниципальное управление – это целый комплекс экономических, социальных и правовых воздействий на местную общину, ориентированных на повышение ее экономического благосостояния ⁴ .
Р.А. Попов	Муниципальное управление – это функция местного самоуправления, направленная на повышение качества жизни населения муниципального образования (муниципалитета) ⁵ .

Пример оформления рисунков

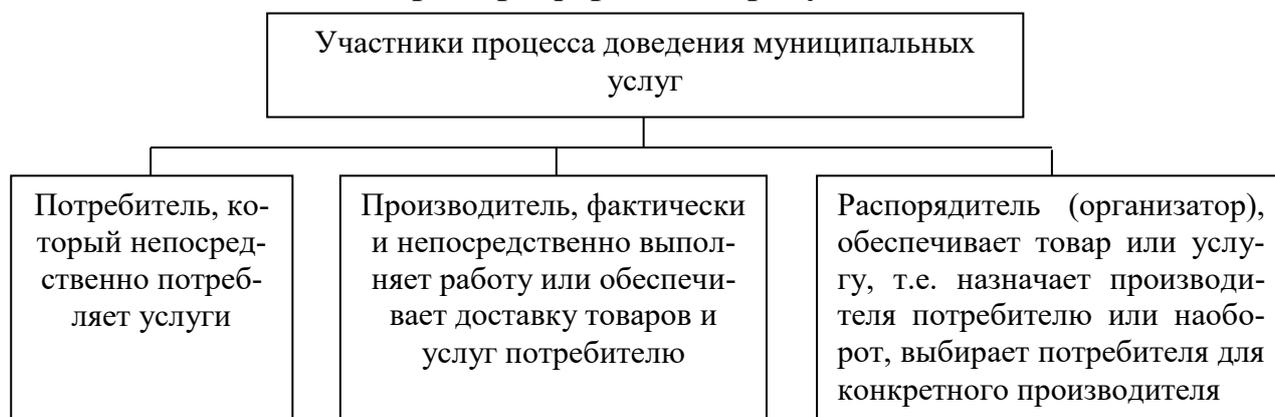


Рисунок 1 – Участники процесса доведения муниципальных услуг

¹ Дафт Р.Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Р.Л. Дафт; Пер. с англ. Э.М. Коротков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 736 с.

² Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие / Н.Л. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 455 с

³ Кальницкая И.В. Анализ эффективности управления организацией // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 4. – С. 186-190.

⁴ Келлер И.Э. Теория управления: Учебник / И.Э. Келлер. – СПб.: Лань, 2014. – 224 с.

⁵ Попов Р.А. Антикризисное управление. – М.: Высшая школа, 2013. – 429 с.

Примерная тематика курсовых работ по дисциплине «Теория управления»

1. Развитие науки управления: современные подходы.
2. Сравнительный анализ зарубежного опыта управления и возможности его использования в условиях России.
3. Совершенствование деятельности организации как объекта управления.
4. Исследование систем управления и их проектирование для эффективного функционирования организации.
5. Эффективность применения системного подхода в управлении.
6. Эффективность применения процессного подхода в управлении.
7. Эффективность применения ситуационного подхода в управлении.
8. Совершенствование организационной структуры в целях повышения эффективности управления.
9. Совершенствование механизма разработки и реализации управленческих решений.
10. Совершенствование прогнозирования и планирования в процессе управления.
11. Совершенствование системы стратегического управления в организации.
12. Реализация функции организации в управлении.
13. Мотивация сотрудников в целях совершенствования системы управления.
14. Организация эффективного контроля в процессе управления.
15. Формирование и поддержание организационной культуры в целях повышения эффективности управления.
16. Организация и контроль исполнения управленческих решений.
17. Роль личности в системе управления организацией.
18. Сущность и значение лидерства в современном управлении.
19. Повышение эффективности коммуникаций в управлении.
20. Совершенствование управления социальным развитием организации.
21. Совершенствование структуры управления в организации.
22. Конфликты в системе управления и методы их разрешения.
23. Совершенствование системы управления организацией.
24. Влияние факторов внешней среды на эффективную деятельность организации.
25. Влияние факторов внутренней среды на эффективную деятельность организации.
26. Совершенствование управленческой деятельности по подбору персонала для эффективной работы организации.
27. Эффективность функционирования малых групп в процессе формирования команды.
28. Разработка и совершенствование моделей и методов принятия управленческих решений.
29. Совершенствование системы стратегического планирования в организации.
30. Значение эффективности управленческого труда в современных условиях.
31. Совершенствование организации личного труда менеджера.
32. Роль и значение подготовки и проведения деловых переговоров как элемента эффективного управления.
33. Совершенствование руководства коллективом и координации деятельности во внешней среде.
34. Эффективность использования информационных технологий в управлении.
35. Совершенствование административных методов управления.
36. Совершенствование экономических методов управления.
37. Совершенствование социально-психологические методов управления.
38. Формирование и совершенствование кадровой политики в организации.
39. Оценка эффективности управленческого труда.
40. Факторы роста эффективности управления в современных условиях.

Образец оформления содержания выпускной квалификационной работы

Тема: Совершенствование системы управления организацией (на примере МУП «Дормострой»)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. Теоретические основы системы управления организацией

1.1 Понятие и сущность системы управления

1.2 Задачи и принципы системы управления организацией

1.3 Характеристика элементов системы управления организацией

2. Исследование системы управления в МУП «Дормострой»

2.1 Общая характеристика МУП «Дормострой»

2.2 Анализ элементов системы управления в МУП «Дормострой»

2.3 Выявление проблем управления и развития МУП «Дормострой»

3. Совершенствование системы управления в МУП «Дормострой»

3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы управления в МУП «Дормострой»

3.2 Оценка эффективности разработанных предложений

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЯ

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»

ОТЗЫВ НА КУРСОВУЮ РАБОТУ

курс, _____ группа
<i>(фамилия, имя, отчество студента)</i>
<i>(направление/специальность)</i>
Курсовая работа по дисциплине _____
на тему: « _____ »
Научный руководитель _____
<i>(фамилия, имя, отчество, должность, ученое звание научного руководителя)</i>

<p>СОДЕРЖАНИЕ ОТЗЫВА</p> <p>1. Положительные стороны работы (убедительность аргументации, актуальность темы, степень самостоятельности работы и творческого подхода, полнота разработки темы, использование различных методов, моделей, степень достижения цели и т.п.)</p> <p>2. Перечень недостатков работы:</p> <p>Рекомендация к защите _____</p> <p>« ____ » _____ 20__ г.</p> <p><i>(подпись руководителя)</i></p>

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
Институт _____
Кафедра _____

КУРСОВАЯ РАБОТА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Теория управления

наименование дисциплины

НА ТЕМУ « _____
_____»

наименование дисциплины

Выполнил(а) студент(ка):

ФИО студента(ки)

направления подготовки/специальности

наименование направления подготовки/специальности

группы _____

наименование группы

Научный руководитель:

ФИО, должность, ученое звание

Итоговая оценка по курсовой работе (проекту) _____
оценка, подпись руководителя

Ижевск _____ г.

Образцы таблиц для выполнения курсовой работы

Таблица 1 – Показатели и характеристики элементов системы управления

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение
Занятость персонала в аппарате управления (K_z)				
Коэффициент надёжности системы управления				
Экономия в сфере управления (в результате проведённого комплекса мероприятий по его совершенствованию)				
Уровень управляемости				
Экономичность труда в ОСУ				
Эффективность труда в ОСУ				

Таблица 2 – Показатели организационной структуры управления

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение
Коэффициент эффективности организационной структуры управления				
Коэффициент звенности				
Уровень централизации производства $K_{ц}$				
Полнота производственной стадии $D_{ч.п.п}$				
Коэффициент интеграции основного производства $K_{и.о.п}$				
Уровень специализации производственных подразделений $K_{сп}$				
Коэффициент рациональности структуры				

Таблица 3 – Основные экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности ООО «Парк Горького»

Наименование показателей	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2021 г. к 2019 г., %
Выручка от продаж, тыс. руб.				
Затраты, тыс. руб.				
Прибыль от продаж, тыс. руб.				
Среднесписочная численность, чел				
Производительность труда по выручке от продаж, тыс. руб./чел				
Уровень рентабельности, %				

Таблица 4 – Эффективность управления муниципальным образованием

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение
Доходы бюджета, тыс. руб.				
Расходы бюджета, тыс. руб.				
Численность работников местного самоуправления, чел.				
Функционирование органа местного самоуправления, тыс. руб.				
Средняя заработная плата 1 работника, занятого в экономике, руб.				
Численность населения, чел.				
Численность населения, занятых в экономике, чел.				

Таблица 5 – Эффективность муниципальной системы управления

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение
Кув – коэффициент уровня выживания населения				
Коэффициент уровня нарушений прав человека				
Куж – коэффициент уровня жизни населения				
Оценка степени достижения основных целей системы управления, Кэмс				
Социальная эффективность, Ксэ				
Экономическая эффективность МО				

Таблица 6 – Ресурсы, необходимые для внедрения и реализации разработанных предложений

Ресурсы	Количество	Затраты, руб.	Источники (собственные, заемные)	Целесообразность использования
Трудовые				
Финансовые				
Материальные				
Производственные				
Организационные				
Правовые				
.....				

Таблица 7 – Затраты времени на выполнение типовых операций с документами до и после внедрения электронного документооборота

Наименование показателя	Время ДО (мин.)	Время ПОСЛЕ (мин.)	Число сотрудников	Количество операций в месяц	Сумма затрат, руб.
Регистрация входящей корреспонденции					
Регистрация внутреннего документа					
Регистрация исходящего документа					
Размножение документа по резолюции					
Подготовка типовых отчетов					
Поиск документов с известными атрибутами					
Поиск документов с неизвестными атрибутами					
Подготовка типового документа					
Организация и подготовка совещаний					
Итого					

Таблица 8 – Целесообразность разработанных предложений и направления их реализации

Функциональные подсистемы организации	Достижимые цели	Мероприятие	Срок исполнения	Ответственное подразделение
....				
...				

Таблица 9 – Оценка эффективности разработанных предложений

Показатель эффективности	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Эффективность (прирост)
Выручка от продаж, тыс. руб.			
Затраты, тыс. руб.			
Прибыль от продаж, тыс. руб.			
Среднесписочная численность, чел			
Производительность труда по выручке от продаж, тыс. руб./чел			
Уровень рентабельности, %			

Таблица 10 – Расчет планируемой доходности

Этап работы	Доход, руб.	Затраты, руб.	Прибыль, руб. (абсолютный эффект)	Эффективность П/З
До проведения мероприятий				
После проведения мероприятий				

Вариант 1

1. Хозяйственным товариществом является:

- а) общество с ограниченной ответственностью;
- б) общество с дополнительной ответственностью;
- в) коммандитное товарищество;
- г) закрытое акционерное общество.

2. Хозяйственным обществом является:

- а) полное товарищество;
- б) закрытое акционерное общество;
- в) коммандитное товарищество;
- г) товарищество на вере.

3. Акционерным обществом является хозяйственное общество:

- а) с разделенным на доли уставным капиталом;
- б) разделенным на определенное число акций паевым фондом;
- в) разделенным на доли складочным капиталом;
- г) разделенным на определенное число акций уставным капиталом.

4. Число акционеров закрытого акционерного общества не может превышать:

- а) 1;
- б) 5;
- в) 50;
- г) 1000.

5. Открытую подписку на выпускаемые акции проводит:

- а) общество с ограниченной ответственностью;
- б) публичное акционерное общество;
- в) производственный кооператив;
- г) коммандитное товарищество.

6. Высшим органом управления акционерным обществом является:

- а) наблюдательный совет;
- б) ревизионная комиссия;
- в) общее собрание акционеров;
- г) совет директоров.

7. Минимальное число членов кооператива равно:

- а) 100;
- б) 5;
- в) 1;
- г) 50.

8. Унитарное предприятие – это коммерческая организация:

а) наделенная правом собственности на имущество, закрепленное за ним собственником;

б) не наделенная правом собственности на имущество, закрепленное за ним собственником;

в) частично наделенная правом собственности на имущество, закрепленное за ним собственником;

г) наделяемая правом собственности на имущество по усмотрению собственника.

9. Федеральное унитарное предприятие учреждается решением:

- а) органа местного самоуправления;
- б) Правительством РФ;
- в) органа местного самоуправления и Правительством РФ;
- г) органом государственной власти субъекта Федерации.

10. Некоммерческие организации – это юридические лица, главной целью которых является:

- а) распределение прибыли между учредителями;
- б) получение прибыли;
- в) удовлетворение материальных, духовных или иных нематериальных потребностей, социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно-полезные цели;
- г) удовлетворение только материальных потребностей.

11. Хозяйственные товарищества – это:

- а) коммерческие организации с разделенным на доли учредителей складочным капиталом и не являющиеся юридическим лицом;
- б) коммерческие организации с разделенным на доли учредителей складочным капиталом и являющиеся юридическим лицом;
- в) некоммерческие организации, преследующие социальные цели.

12. Вкладчик товарищества на вере имеет право:

- а) получать часть прибыли, причитающуюся на его долю в складочном капитале;
- б) участвовать в собраниях участников и принимать участие в управлении товариществом;
- в) оба ответа верны.

13. Организации, не ставящие извлечение прибыли в качестве основной цели и осуществляющие предпринимательскую деятельность лишь в той степени, в какой это служит достижению уставных целей, называются:

- а) коммерческими организациями;
- б) некоммерческими организациями;
- в) унитарными предприятиями.

14. В каком из видов товарищества предусмотрено наличие в организации участников-вкладчиков, которые не участвуют в управлении?

- а) товарищество на вере;
- б) полное товарищество;
- в) простое товарищество.

15. Предприятие Z, специализирующееся на оказании мелких бытовых услуг, объединяет 10 человек, каждый из которых лично трудится на этом предприятии. Какова организационно-правовая форма этого предприятия?

- а) унитарное предприятие;
- б) производственный кооператив;
- в) хозяйственное товарищество;
- г) хозяйственное общество.

16. К организационно-правовым формам предпринимательской деятельности относится:

- а) хозяйственное товарищество;
- б) политическая партия;
- в) жилищный кооператив;
- г) промышленное предприятие.

17. К организационно-правовым формам предпринимательской деятельности относится:

- а) унитарное предприятие;
- б) производственная фирма;
- в) промышленный комплекс;
- г) жилищный кооператив.

18. В товариществе на вере, в отличие от полного товарищества,

- а) есть участники, которые несут риск убытков только в пределах внесённых вкладов;

б) учредителями могут быть только индивидуальные предприниматели и коммерческие организации;

в) управление осуществляется по общему согласию, т.е. каждый имеет «право вето»;

г) капитал разделён на доли (вклады).

19. К некоммерческим организациям относятся следующие организационно-правовые формы предприятий:

а) хозяйственные товарищества;

б) хозяйственные общества;

в) унитарные предприятия;

г) потребительские кооперативы;

д) ассоциации;

е) производственные кооперативы.

20. Учредительным документом хозяйственного товарищества является:

а) учредительный договор;

б) устав;

в) учредительный договор, устав.

21. Как называется коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на определенное количество акций, отчуждение которых может иметь место только с согласия всех акционеров либо ограниченному кругу лиц?

а) открытое акционерное общество;

б) закрытое акционерное общество;

в) общество с дополнительной ответственностью;

г) общество с ограниченной ответственностью;

д) полное товарищество.

22. Как классифицируются предприятия по целям деятельности?

а) акционерные общества и унитарные предприятия;

б) малые, средние, крупные;

в) коммерческие и некоммерческие;

г) совместные и иностранные.

23. Как классифицируются предприятия по организационно-правовым формам?

а) средние, крупные;

б) коммерческие и некоммерческие;

в) акционерные общества, производственный кооператив, унитарные предприятия;

г) совместные и иностранные.

24. Как называется коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на доли между участниками, определённые учредительными документами. Участники несут субсидиарную ответственность по обязательствам общества в пределах, определённых учредительными документами?

а) открытое акционерное общество;

б) закрытое акционерное общество;

в) общество с дополнительной ответственностью;

г) общество с ограниченной ответственностью;

д) унитарное предприятие.

25. Как называется коммерческая организация, в которой наряду с полными товарищами имеется один или несколько участников-

вкладчиков, которые несут риск убытков, связанных с деятельностью организации в пределах сумм внесенных ими вкладов?

- а) производственный кооператив;
- б) закрытое акционерное общество;
- в) общество с дополнительной ответственностью;
- г) коммандитное товарищество.

26. Как называется коммерческая организация, не наделённая правом собственности на закреплённое за ней имущество, у которой есть один собственник – физическое или юридическое лицо?

- а) производственный кооператив;
- б) закрытое акционерное общество;
- в) общество с дополнительной ответственностью;
- д) унитарное предприятие.

27. Верны ли следующие суждения о субъекте предпринимательской деятельности?

1) субъектом предпринимательской деятельности может являться государство;

2) субъектом предпринимательской деятельности смогут являться коммерческие организации;

- а) верно только 1;
- б) верно только 2;
- в) верны оба суждения;
- г) оба суждения неверны.

28. Коммерческая организация «В.» создана в результате объединения имущества 30 человек, которые не несут ответственности по обязательствам этой организации и имеют долю в её уставном капитале. Организация «В.» является

- а) полным товариществом;
- б) товариществом на вере;
- в) обществом с ограниченной ответственностью;
- г) акционерным обществом.

29. Хозяйственным товариществом является:

- а) общество с ограниченной ответственностью;
- б) общество с дополнительной ответственностью;
- в) коммандитное товарищество;
- г) закрытое акционерное общество.

30. Хозяйственным обществом является:

- а) полное товарищество;
- б) закрытое акционерное общество;
- в) коммандитное товарищество;
- г) товарищество на вере.

31. Акционерным обществом является хозяйственное общество:

- а) с разделенным на доли уставным капиталом;
- б) разделенным на определенное число акций паевым фондом;
- в) разделенным на доли складочным капиталом;
- г) разделенным на определенное число акций уставным капиталом.

32. Унитарное предприятие – это коммерческая организация:

- а) наделенная правом собственности на имущество, закрепленное за ним собственником;
- б) не наделенная правом собственности на имущество, закрепленное за ним собственником;
- в) частично наделенная правом собственности на имущество, закрепленное за ним собственником;
- г) наделяемая правом собственности на имущество по усмотрению собственника.

33. Федеральное унитарное предприятие учреждается решением:

- а) органа местного самоуправления;
- б) Правительства РФ;
- в) органа местного самоуправления и Правительством РФ;
- г) органом государственной власти субъекта Федерации.

34. Некоммерческие организации – это юридические лица, главной целью которых является:

- а) распределение прибыли между учредителями;
- б) получение прибыли;
- в) удовлетворение материальных, духовных или иных нематериальных потребностей, социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно-полезные цели;
- г) удовлетворение только материальных потребностей.

35. Хозяйственные товарищества – это:

- а) коммерческие организации с разделенным на доли учредителей складочным капиталом и не являющиеся юридическим лицом;
- б) коммерческие организации с разделенным на доли учредителей складочным капиталом и являющиеся юридическим лицом;
- в) некоммерческие организации, преследующие социальные цели.

Вариант 2

1. Какая организация не ставит своей целью извлечение прибыли и не распределяет ее между участниками?

- 1. Коммерческая;
- 2. Некоммерческая;
- 3. Федеральная;
- 4. Муниципальная.

2. Кто определяет организационно-правовую форму организации из предусмотренных Гражданским Кодексом:

- 1. Сотрудники/члены организации;
- 2. Генеральный директор;
- 3. Руководитель;
- 4. Учредители.

3. Выбор организационно-правовой формы предприятия осуществляется с учетом его характеристик, которые регламентируются ...

- 1. Органами местного самоуправления;
- 2. Государством;
- 3. Субъектом РФ;
- 4. Муниципальным образованием.

4. Какой организационно-правовой формы не существует?

- 1. Артель;
- 2. Религиозная организация;
- 3. Корпорация;
- 4. Потребительский кооператив.

5. Товарищество, участники которого в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам всем своим имуществом – это...

- | | |
|--------------------------|-------------------------------|
| 1. Полное товарищество; | 2. Коммандитное товарищество; |
| 3. Товарищество на вере; | 4. Нет правильного ответа. |

6. Как называется участник-вкладчик товарищества на вере?

- | | |
|-----------------------|------------------|
| 1. Полный товарищ; | 2. Коммандитист; |
| 3. Частичный товарищ; | 4. Инвестор. |

7. При какой организационно-правовой формы прибыль распределяется пропорционально трудовому вкладу?

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. Производственный кооператив; | 2. Хозяйственное товарищество; |
| 3. Хозяйственное общество; | 4. Унитарное предприятие. |

8. Коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество – это ...

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. Производственный кооператив; | 2. Хозяйственное товарищество; |
| 3. Хозяйственное общество; | 4. Унитарное предприятие. |

9. В России допускается создания унитарных предприятий ...

1. На основе частной собственности;
2. На основе государственной и муниципальной собственности;
3. На основе решения управляющего;
4. Все ответы верны.

10. К некоммерческим организациям относятся:

1. Производственные кооперативы;
2. Потребительские кооперативы;
3. Фонды, учреждения, ассоциации и союзы;
4. Муниципальные и государственные унитарные предприятия.

11. Унитарное предприятие возглавляет:

1. Управляющий;
2. Совет директоров;
3. Общее собрание акционеров;
4. Руководитель (директор, генеральный директор), назначаемый собственником.

12. Признаки кооператива:

1. Добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности;
2. Устав должен содержать условия о размере паевых взносов членов коммерческой организации;
3. Генеральный директор на практике чаще всего выступает в качестве единоличного исполнительного органа коммерческой организации;
4. Все ответы верны.

13. Организация «Харитонов и партнеры» находится в собственности трех лиц. Владельцы предприятия несут ответственность по обязательствам своего предприятия в полном объеме принадлежащим им имуществом, имеют равные права в управлении своим предприятием. Какую организационно-правовую форму представляет данное предприятие?

1. Полное товарищество;
2. Коммандитное товарищество;
3. Товарищество на вере;
4. Производственный кооператив.

14. Олег работает в производственном кооперативе, а Маша в акционерном обществе. Найдите в приведённом ниже списке черты, общие для этих организационно-правовых форм предприятий:

1. Обязанность работников соблюдать трудовую дисциплину;
2. Получение дивидендов по итогам года;
3. Распределение прибыли между работниками в соответствии с их трудовым участием;
4. Заключение трудового договора с работниками.

15. Вы решили создать коммерческую организацию и выбрали в качестве организационно-правовой формы общество с ограниченной ответственностью. Что из приведённого в списке относится к признакам данной организационно-правовой формы?

1. Уставный капитал разделен на равные доли, каждая из которых оформлена ценной бумагой;
2. Возможность учредителей выйти из организации с компенсацией принадлежащей им доли;
3. Имущественная ответственность учредителей по обязательствам организации;
4. Прибыль распределяется между участниками в соответствии с их долей в уставном капитале.

16. Аптека № 58 города Актарска является муниципальным унитарным предприятием. Что из приведённого в списке соответствует отличительным признакам данной формы организации предпринимательской деятельности?

1. Высшим органом управления является общее собрание его членов, которое решает важнейшие вопросы деятельности фирмы, в том числе избирает постоянно действующие исполнительные органы – правление и/или председателя.
2. Предприниматель отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, за исключением имущества, на которое в соответствии с законом не может быть обращено взыскание.
3. Предприятие не вправе создавать в качестве юридического лица другое предприятие путём передачи ему части своего имущества (дочернее предприятие).
4. Имущество предприятия принадлежит ему на праве хозяйственного ведения или на праве оперативного управления, является неделимым и не может быть распределено по вкладкам.

17. Организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные и иные полезные цели – это ...

1. Фонд;
2. Учреждение;
3. Ассоциация;
4. Союз.

18. Предприятие Z, специализирующееся на оказании мелких бытовых услуг, объединяет 10 человек, каждый из которых лично трудится на этом предприятии и независимо от размера внесённого пая имеет один голос при решении вопросов, связанных с экономической деятельностью предприятия. Какова организационно-правовая форма этого предприятия?

1. унитарное предприятие;
2. производственный кооператив;
3. хозяйственное товарищество;
4. хозяйственное общество.

19. Какая форма юридического лица, являющегося коммерческой организацией, предполагает, что прибыль распределяется между работниками в соответствии с их трудовым участием?

1. муниципальное унитарное предприятие;
2. открытое акционерное общество;
3. производственный кооператив;
4. командитное товарищество.

20. Коммерческая организация «В.» создана в результате объединения имущества 30 человек, которые не несут ответственности по обязательствам этой организации и имеют долю в её уставном капитале. Организация «В.» является:

- 1) полным товариществом;
- 2) товариществом на вере;
- 3) обществом с ограниченной ответственностью;
- 4) акционерным обществом.

21. Предприятие Z, специализирующееся на оказании мелких бытовых услуг, объединяет 10 человек, каждый из которых лично трудится на этом предприятии и независимо от размера внесённого пая имеет один голос при решении вопросов, связанных с экономической деятельностью предприятия. Какова организационно-правовая форма этого предприятия?

- 1) унитарное предприятие;
- 2) производственный кооператив;
- 3) хозяйственное товарищество;
- 4) хозяйственное общество.

22. Какая форма юридического лица, являющегося коммерческой организацией, предполагает, что прибыль распределяется между работниками в соответствии с их трудовым участием?

- 1) муниципальное унитарное предприятие;
- 2) открытое акционерное общество;
- 3) производственный кооператив;
- 4) командитное товарищество.

23. Организации, не ставящие извлечение прибыли в качестве основной цели и осуществляющие предпринимательскую деятельность лишь в той степени, в какой это служит достижению уставных целей, называются:

- 1) коммерческими организациями;
- 2) некоммерческими организациями;
- 3) унитарными предприятиями.

24. В каком из видов товарищества предусмотрено наличие в организации участников-вкладчиков, которые не участвуют в управлении?

- 1) товарищество на вере;
- 2) полное товарищество;
- 3) простое товарищество.

25. Предприятие Z, специализирующееся на оказании мелких бытовых услуг, объединяет 10 человек, каждый из которых лично трудится на этом предприятии. Какова организационно-правовая форма этого предприятия?

- 1) унитарное предприятие;
- 2) производственный кооператив;
- 3) хозяйственное товарищество;
- 4) хозяйственное общество.

26. К организационно-правовым формам предпринимательской деятельности относится...

- 1) хозяйственное товарищество;
- 2) политическая партия;
- 3) жилищный кооператив;
- 4) промышленное предприятие.

27. К некоммерческим организациям относятся следующие организационно-правовые формы предприятий:

- 1) хозяйственные товарищества;
- 2) хозяйственные общества;
- 3) унитарные предприятия;
- 4) потребительские кооперативы;
- 5) ассоциации;
- 6) производственные кооперативы.

28. Учредительным документом хозяйственного товарищества является:

- 1) учредительный договор;
- 2) устав;
- 3) учредительный договор, устав.

29. Как называется коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на определенное количество акций, отчуждение которых может иметь место только с согласия всех акционеров либо ограниченному кругу лиц?

- 1) публичное акционерное общество;
- 2) непубличное акционерное общество;
- 3) общество с дополнительной ответственностью;
- 4) общество с ограниченной ответственностью;
- 5) полное товарищество.

30. Как классифицируются предприятия по целям деятельности?

- 1) акционерные общества и унитарные предприятия;
- 2) малые, средние, крупные;
- 3) коммерческие и некоммерческие;
- 4) совместные и иностранные.

Учебное издание

Составитель
Чазова Ирина Юрьевна

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Подписано в печать 20.01.2022. Формат 60×84 1/16.
Отпечатано на ризографе.
Усл. печ. л. 7,44. Уч. изд. л. 9,79.
Тираж **50** экз. Заказ № **783**.

Издательство Института экономики и управления ФГБОУ ВО «УдГУ»
426034, Ижевск, ул. Университетская, д. 1, корп. 4.