

1  
Раздел I. Роль менеджмента в рыночной экономике

1  
Тема 1. **СОВРЕМЕННЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ. НЕОБХОДИМОСТЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ**

Состояние экономики России. Формы развития рыночных отношений. Механизм рыночного саморегулирования. Совершенствование рыночной инфраструктуры. Особенности регулирования развития рыночных взаимоотношений в России.

Неподготовленность многих руководителей к работе в условиях рынка. Современный менеджмент как основа успешного хозяйствования в условиях рынка. Согласование интересов личности, коллектива и предприятия в целом. Увязка интересов предприятия с интересами вышестоящих организаций региона, страны в целом. Необходимость переобучения работников фирм.

1  
Тема 2. **ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ МЕНЕДЖМЕНТА. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ. ОПЫТ МЕНЕДЖМЕНТА ЗА РУБЕЖОМ**

Менеджмент как наука и искусство. Сферы влияния менеджмента. Его глобальный характер в управлении экономическими и социальными процессами.

Зарождение и развитие менеджмента как науки. Главная цель менеджмента. Особенности современного менеджмента. Функции менеджмента: планирование, организация, регулирование, мотивация, контроль. Формы заинтересованности работников предприятия. Сочетание интересов предприятия, подразделений и отдельных работников.

Использование возможностей менеджмента при реализации основных задач, стоящих перед коллективом. Нововведения как основа постоянного совершенствования всех сторон деятельности предприятия.

2  
Тема 3. **ОПЫТ МЕНЕДЖМЕНТА ЗА РУБЕЖОМ**

Теория и практика менеджмента в Японии, США и других странах. Сравнение различных моделей менеджмента.

3  
Тема 4. **СПЕЦИФИКА МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ. ВОЗМОЖНОСТИ И ПУТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА**

Опыт организации и управления предприятиями в СССР. Особенности менеджмента в современной России. Трудности в управлении российскими компаниями.

Возможности использования зарубежного опыта. Пути решения проблемы.

2  
Раздел II. Управление предприятием

4  
Тема 5. **СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ**

Сущность процесса управления, его элементы и функции. Разработка системы управления. Определение хозяйственных принципов, ориентиров, целей и задач. Прибыль как основной ориентир менеджмента.

5  
Тема 6. **ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ФИРМЫ**

Характеристика и основные особенности внутренней и внешней среды. Взаимосвязь элементов среды.

Фирма как саморазвивающийся объект.

Организация как открытая система.

Задачи менеджмента по учёту воздействия факторов внутренней и внешней среды.

6  
Тема 7. **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПЕРСПЕКТИВНЫХ И ТЕКУЩИХ ПЛАНОВ**

Значение и сущность стратегического менеджмента. Его особое значение в современных условиях. Необходимость, специфика использования стратегического менеджмента. Разработка перспективных и текущих планов как основного звена построения системы управления на предприятии.

Исходные предпосылки и нормативы, используемые при разработке планов. Принципы, методы планирования в условиях рыночной экономики.

Производственные планы, планы социального развития коллектива предприятия. Вариантность плановых решений. Использование автоматизированных программ в планировании. Разработка бизнес-планов.

Роль менеджеров предприятия в подготовке и реализации планов. Организация контроля, методы корректировки плановых решений.

Стратегический менеджмент как основное средство выживания российских предприятий в современной рыночной обстановке.

7  
Тема 8. **ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР. СИСТЕМА КОММУНИКАЦИЙ**

Организация работы фирмы. Современные варианты организационных структур. Функции аппарата управления. Особенность типовых структур. Пути совершенствования организационного построения компаний. Понятие коммуникаций, их виды и особенности. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Неформальные коммуникации.

8  
Тема 9. **СОДЕРЖАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА**

Понятие и сущность мотивации труда. Иерархия потребностей и методы их удовлетворения. Факторы мотивации. Разработка и совершенствование

3  
вевание порядка мотивации труда менеджером. Искусство управления коллективом.

9 V **Тема 10. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДЫ КОНТРОЛЯ. КОНТРОЛЛИНГ**

Контроль как одна из важнейших функций менеджмента. Виды контрольных функций, их основные элементы: целевая направленность, ориентация на конечный плановый результат.

Сущность контроллинга. Контроллинг – совокупность методов современного менеджмента. Контроллинг как система.

Основной принцип контроллинга. Способы реализации задач контроллинга.

10 V **Раздел III. Современный менеджер**

10 V **Тема 11. КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА**

Менеджер как ключевая фигура в современном предпринимательстве. Важнейшие качества менеджера. Способность менеджера управлять собой и коллективом.

Творческий подход, изобретательность, стремление к инновациям. Лидерство в организации. Значение объединения формального и неформального лидерства менеджера. Организация труда и отдыха менеджера.

11 V **Тема 12. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Виды решений. Практическая реализация решения. Система обратной связи. Взаимозависимость решений. Распределение функций и ответственности при принятии и реализации управленческих решений.

12 V **Тема 13. ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА**

Инновации – важная составная часть менеджмента. Виды инноваций. Разработка и реализация планов нововведений. Обеспечение сбалансированности инновационной деятельности с другими областями функционирования предприятия.

13 V **Тема 14. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ**

Разновидности рисков. Формы их проявления при реализации управленческих решений. Работа менеджеров по оценке влияния отдельных рисков на конечный результат. Построение системы управления рисками на предприятии. Методы оценки влияния отдельных рисков.

Приемы защиты от воздействия различных рисков. Необходимость принятия рискованных управленческих решений в условиях рынка.

4  
Инновационная деятельность и риски. Способность менеджера к снижению воздействия определенных рискованных ситуаций.

14 V **Тема 15. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЭТИКА В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА**

Понятие социальной ответственности в бизнесе. Зависимость предпринимательства от состояния общества. Юридическая и социальная ответственность менеджера.

Значение этики делового общения. Культура общения между людьми. Корпоративная культура. Работа менеджера по формированию и упрочению культуры фирмы.

15 V **Тема 16. ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ**

Социально-психологические факторы трудовой деятельности. Человеческие ресурсы.

Авторитет менеджера. Пути формирования благоприятного психологического климата в коллективе.

Подбор и расстановка кадров. Понятие конфликтов и их виды. Способы их устранения. Роль менеджера по разрешению конфликтных ситуаций.

**Раздел IV. Управление внешнеэкономическими отношениями**

15 V **Тема 17. ВНЕШНИЕ ДЕЛОВЫЕ СВЯЗИ ФИРМЫ И МЕНЕДЖМЕНТ**

Роль и значимость внешнеэкономических связей. Особенности их значения для России. Либерализация внешнеэкономической деятельности. Специфика деловых отношений предприятий с зарубежными фирмами. Особенности таких связей со странами ближнего зарубежья, государственное регулирование этой деятельности. Разработка программ и бизнес-планов при работе с фирмами стран СНГ.

Особенности производства товаров, предназначенных на экспорт. учет интересов сторон.

Организация таможенных служб, работа с ними. Особенности налогообложения операций с зарубежными фирмами. Принципы, методы расчета налогов и таможенных пошлин.

~~16 V **Тема 18. ОСОБЕННОСТИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ**~~

~~Обусловленные регулированием внешнеэкономических связей особенности функционирования внешнеэкономических связей в России. Особенности деловых отношений с фирмами стран ближнего зарубежья.~~



4.2. Содержание разделов дисциплины

ВВЕДЕНИЕ

Предмет и содержание дисциплины. Цель и задачи дисциплины. Место дисциплины в системе подготовки специалистов.

РАЗДЕЛ I. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

17 Тема 1. Сущность и основные понятия менеджмента

Потребность и необходимость управления в бизнесе. Определение менеджмента. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики. Направления развития менеджмента. Цели и задачи менеджмента. Принципы и основные элементы менеджмента. Основные механизмы менеджмента. Методы и модели менеджмента.

18 Тема 2. Эволюция науки и практики управления

Эволюция менеджмента: условия и предпосылки возникновения менеджмента. Школы менеджмента. Систематизация научных знаний в школах управления. Основные представители школ, достижения науки. Классический менеджмент. Промышленная инженерия. Административный и бюрократический подходы. Доктрина человеческих отношений. Рыночная ориентация. Системный подход. Школа научного управления. Ситуационная школа. Новая школа управления. Сравнительный менеджмент. Современный зарубежный опыт управления. Развитие управления в России. Особенности российского менеджмента.

19 Тема 3. Системы менеджмента.

Взаимосвязь элементов управления: структура, персонал, технология. Содержание общего и функционального менеджмента организации. Характеристики предприятий и процессов производства (услуг), как объектов управленческой деятельности в рыночной экономике. Внешняя среда как предпосылка к развитию и функционированию предприятия. Элементы прямого и косвенного воздействия внешней среды. Возможности внутренней среды предприятия. Основные факторы, определяющие условия функционирования предприятия. Предприятие как открытая система. Модели организационного развития: традиционный и предпринимательский подходы. Элементы организационной системы, как системы функций и организационной структуры управления. Понятие и определение функций менеджмента применительно к классическим концепциям менеджмента. Состав и взаимосвязь основных функций менеджмента. Управленческий цикл в организации. Организация как базисная функция менеджмента, ее содержание. Понятие организационных отношений. Формирование органов управления, распределение между ними работ, прав, полномочий, ответственности и ресурсов. Организационное проектирование. Понятие организационной структуры. Формальная организационная структура, ее характеристика. Неформальная организационная структура. Параметры выделения неформальной организационной структуры. Характеристика элементов организационной структуры. Вертикальные связи. Горизонтальные связи. Тип связи. Масштаб деятельности. Диапазон управления руководителя. Элементарные (базовые) схемы организационных структур: Характеристика линейной организационной структуры. Особенности функциональной структуры. Дивизиональная и продуктовая (отделенческая) организационные структуры.

Особенность целевого управления. Типы целевых структур. Типовые схемы управления. Матричная организационная структура. Сферы использования матричной структуры. Венчурные организационные структуры. Корпорация. Холдинговые структуры. Транснациональные корпорации (ТНК). Условия использования различных структур.

Современные тенденции развития организационных структур управления в России и за рубежом.

20 Тема 4. Процессы управления.

Содержание основных процессов менеджмента: оценка ситуации, целеполагание, принятие управленческих решений.

Использование моделей конкурентного анализа (SWOT-анализ, анализ движущих сил отрасли, анализ конкурентных сил, стратегический анализ издержек, оценка сравнительных показателей конкурентов, ключевые факторы успеха) для оценки ситуации и конкурентного преимущества организации при ее работе с рынком. Анализ и оценка видов деятельности организации. Сопоставление различных видов деятельности. Использование портфельных матриц (Бостонской консалтинговой группы, Артура Д. Литтла, Мак-Кинзи) и модели жизненного цикла для прогноза и оценки основных видов деятельности и ее составляющих.

Цели управления. Формулировка генеральной цели (миссии). Правила декомпозиции целей, иерархия целей. Система целей и задач. Определение основных целей и общей стратегии. Разработка функциональных целей и стратегии.

Классификация и основные требования к управленческим решениям. Основы теории принятия решений. Модели и методы принятия управленческих решений в традиционном менеджменте. Типовой процесс принятия управленческих решений. Условия принятия своевременных управленческих решений. Фактор неопределенности в принятии решений.

Инструментарий анализа проблемных ситуаций. Методы моделирования и количественного анализа для решения управленческих проблем: рациональный и интуитивный подходы. Методы оценки: мозговая атака, построение сценария, морфологический анализ, экспертные оценки. Определение характера возможного развития событий и анализ возможных воздействий на объект управления. Формирование альтернативных вариантов решения проблемы. Оценка и выбор предпочтительного решения. Критерия оценки и методы оптимизации управленческого решения.

Риск в управлении. Управленческий риск. Функция риска. Классификация типов и видов риска. Экономический риск. Внешние и внутренние факторы, влияющие на уровень риска. Критерии и оценка риска. Управление риском, способы защиты от риска. Алгоритм управления риском. Оценка последствий риска. Оценка эффективности менеджмента.

21 Тема 5. Организационное поведение.

Теория поведения человека в организации. Личность и организация, коммуникативное поведение в организации. Основные понятия организационного поведения: групповая динамика, мотивация, лидерство, конфликт. Формальные и неформальные организации: группы, роли и взаимодействия. Содержательные и процессные теории мотивации. Их применение. Типология видов власти и влияния. Понятие руководства и лидерства. Типы и навыки лидерства. Типология и источники организационных конфликтов, управление ими.

Понятие организационной культуры. Характеристики и типы организационной культуры. Функции организационной культуры. Организационная культура и

групповые нормы поведения. Оценка полномочий и компетенции организации и уровня ее организационной культуры. Характеристика руководителя - лидера изменений, анализ социальной идентичности. Социально-организационные рычаги, оперативные программы; система мониторинг. Развитие умений и компетенций. Поддержание и сохранение организационной культуры.

22 **Тема 6. Управление персоналом.**

Основные концепции управления персоналом. Элементы управления персоналом. Подбор, найм, ввод в должность. Система вознаграждений, оценка и продвижение.

Классификация работников предприятия. Требования к работникам. Способы обучения персонала. Объективная необходимость ротации персонала. Порядок проведения аттестации работников.

Роль и место руководителей в системе управления. Основные функции руководителя. Качества, требуемые руководителям различных категорий. Способы оценки деятельности руководителей. Планирование карьеры руководителей. Стиль руководства. Ситуационное лидерство.

Делегирование полномочий. Формирование и формы работы с резервом на руководящие должности. Формы подготовки, повышения квалификации и переподготовки работников. Понятие и использование концепции "качества трудовой жизни".

**Раздел II. Производственный (операционный) менеджмент**

**Тема 7. Отраслевые особенности производственного менеджмента**

Основные понятия отраслевого производства в системе общественного разделения труда. Роль и место отрасли в интеграции и диверсификации. Состав и разнообразие продукции отрасли, основные принципы сегментации ее рынков. Изменение принципов и базовых концепций в управлении производством и услугами отрасли. Актуальность и повышающие роли производственной функции в управлении производством на современном этапе. Производственный менеджер и процесс управления.

Особенности и различия отраслевых производственных систем. Уровень стандартизации и унификации производства. Тип производства: единичное, серийное, массовое и непрерывное производство.

Ключевая роль потребителя в управлении производством. Различия между производством и сферой услуг. Элементы концепции предоставления услуг. Качество обслуживания потребителя.

23 **Тема 8. Корпоративная система целей и стратегий**

Корпоративные цели предприятия в системе управления производством (услугами). Роль стратегии в развитии производства и сферы услуг. Понятие производственной (сервисной) стратегии. Подход к их формированию. Структурные элементы производственной стратегии: решения по товарам и услугам, структурные решения, технологические решения, конкурентные решения, решение по ресурсам. Направления совершенствования производственной стратегии на современном этапе.

Конкурентоспособность как система совершенствования бизнес-процессов производства и предоставления услуг. Факторы повышения конкурентоспособности производства, продукции/услуг: цена, качество, специфические особенности товаров или услуг, гибкость производства, цикл выполнения заказа, производительность. Управление качеством как составляющая процесса управления производством и услуг.

24 **Тема 9. Принятие производственных решений**

Производственные (сервисные) и маркетинговые решения ~~противоречия и компромиссы~~. Влияние на принятие производственных решений факторов спроса на товары и услуги. Использование моделей при принятии решений: S-кривые развития технологий, кривая опыта, кривая жизненного цикла спроса и технологий. Оценка внешней среды. Анализ и формирование видов деятельности предприятия.

Процесс принятия решения. Альтернативы производственного решения: формирование, сравнение, оценка, выбор. Реализация решения и контроль результатов. Ограничения и условия принятия производственных решений. Теория принятия решений. Условия принятия решений. Принятие производственного (сервисного) решения в условиях определенности, неопределенности и риска. Дерево решений.

25 **Тема 10. Структурные решения на предприятиях отрасли**

Системный подход в структурных решениях. Взаимосвязи производственного процесса и оргструктур. Факторы, определяющие производственную структуру: формы специализации и кооперирования, мощность, масштаб и ориентация производства, развитие техники и технологии, местоположение производства, организационная среда.

Выбор видов производственных структур отрасли в зависимости от структуризации его элементов (уровень производственного предприятия, производства, цеха, участка) и базовых параметров группировки (операция, географический сегмент рынка, изделие, процесс, форма обработки). Групповая форма построения подразделений производства (цехов). Бригадные структуры организации работ и управления.

Отраслевые особенности организационных структур управления в производстве и сфере услуг. Продуктовые структуры. Пирамидальная структура. Взаимосвязи структурных подразделений в отрасли.

Интеграционные образования в производстве. Факторы, определяющие интеграционные решения. Цели и актуальность стратегических связей производственных (сервисных) предприятий. Стратегические партнерства. Типы интеграционных образований. Вертикальная и горизонтальная интеграция. Типы структур стратегических союзов: стратегический альянс, корпорация, взаимное соглашение, совместные предприятия, совместные программы, финансово-промышленные группы. Организация и управление партнерствами.

26 **Тема 11. Организационные изменения и развитие производственных процессов (применительно к отраслям)**

Понятие стратегических изменений (реструктуризации). Объективные предпосылки перемен. Адаптация как свойство эффективной организации. Планы и программы реализации стратегических планов. Установление приоритетности задач управления. Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства, количество сотрудников штата, систем в организации, структуры, совместных ценностей и культуры организации, а также финансовых показателей, оценка качества работы и квалификации сотрудников. Критерии изменений: качественные, количественные. Лидерство в изменении. Типы организационных изменений. Сопровождение изменениям. Установление внутренних административных систем поддержки. Особенности технологической



реструктуризации промышленных производств России. Разукрупнение и децентрализация промышленных производств.

Основные этапы организационных изменений. Управление изменениями в инновационных процессах: приоритеты, методы, формы и процедуры. Эволюция процессов управления изменениями инновационных производственных предприятий в условиях конкуренции. Подход к формированию процессов производства и услуг с ориентацией на потребителя. Изменения процессов производства/услуг на основе инжинирингового подхода. Технология процесса инжиниринга: создание модели существующей организации, исследование и оценка основных бизнес-процессов, построение новой модели организации, разработка поддерживающих информационных систем управления процессами.

Методологический подход к реструктуризации предприятий. Реинжиниринг бизнес-процессов как средство кардинального улучшения работы организации. Основные принципы, задачи, определения. Построение гибкой организации. Группировка работ в организационные единицы. Определение степени влияния и независимости каждой организационной единицы. Обеспечение координации между единицами. Понятие архитектуры организации. Подход к формированию архитектуры организации: построение программы изменений архитектуры, разработка средств реализации программы изменений, апробация структурных решений.

28 **Тема 12. Планирование производственных процессов и мощностей. Управление запасами.**

Основы формирования производственного плана. Планирование производственных мощностей: факторы, определяющие мощность; расчет и оптимизация мощности; выбор номенклатурного состава продукции и формирование производственной программы. Планирование производственных процессов: факторы, влияющие на выбор процесса; базовые типы производственных процессов; выбор производственного процесса. Операционные решения по услугам: особенности подхода к решениям по услугам, этапы решений по услугам, формирование процесса планирования услуги.

Понятие и основные функции материальных запасов. Цели управления запасами. Эффективное управление запасами. Учет и оценка запасов, прогноз спроса и сроков исполнения заказов. Модели экономического объема заказов. Модель заказа с фиксированным интервалом времени. Модель возобновления заказа.

Планирование и контроль в производстве. Понятие системы «точно в срок» (just in time — JIT). Планирование и управление производством в системах «точно в срок». Система «точно-в-срок» в сфере услуг. Преимущества и недостатки системы «точно в срок» при ее реализации в условиях России.

28 **Тема 13. Инновационный потенциал производственного менеджмента.**

Инновации как фактор развития производства (услуг) на современном этапе. Структура инновационного цикла предприятий отрасли и составляющие ее элементы. Структура затрат по элементам инновационного цикла.

Инновационные цели и пути их достижения. Нематериальные инновации: правовые, социальные, управленческие, финансовые. Внутренняя среда производственных (сервисных) предприятий как «инновационные способности» производства (услуги). Оценка потенциальных возможностей производственной среды (сферы услуг). Оценка способности предприятия к нововведениям, поиску и обработке

экономической информации, выбору решения, рациональным экономическим расчетам. Определение адекватности структурных решений на предприятиях отрасли и потребности его инновационного развития.

4.3. Практические занятия

Раздел дисциплины	Наименование темы практического занятия
Раздел I. Основы менеджмента Тема 2. Эволюция науки и практики управления	Формирование модели оценки предприятия как открытой системы
Тема 3. Системы менеджмента	Выбор системы управления предприятием. Характеристика и оценка формальной и неформальной организации. Критерии выбора организационных структур управления.
Тема 4. Процессы управления.	Показатели оценки внешней и внутренней среды предприятия. SWOT-анализ. Методика формирования ключевых факторов успеха. Формирование системы целей организации. Принятие решения: сценарный анализ. Способы оценки и минимизации управленческого риска.
Тема 5. Организационное поведение.	Управление конфликтной ситуацией (структурные методы разрешения конфликта).
Тема 6. Управление персоналом.	Классификация стилей лидерства. Двумерная модель поведения руководителя. Ситуационная модель руководства. Модель принятия решений руководителем.
Раздел II. Производственный (операционный) менеджмент Тема 7. Отраслевые особенности производственного менеджмента	Система факторов оценки продукции предприятия клиентами (потребителями)
Тема 8. Корпоративная система целей и стратегий	Обоснование структурного состава элементов производственной стратегии применительно к ситуации.
Тема 9. Принятие производственных решений	Практика использования метода принятия решения в условиях неопределенности. Особенности построения дерева решений для процессов производства и сервиса.
Тема 10. Структурные решения на предприятиях отрасли	Система организационных решений при образовании стратегических партнерств в отрасли.
Тема 11. Организационные изменения	Характеристика процессов производства