

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ НАУКИ
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР
«КОЛЬСКИЙ НАУЧНЫЙ ЦЕНТР РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК»
(ФИЦ КНЦ РАН)

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

По дисциплине Б1.В.06 Менеджмент организации

указывается цикл (раздел) ОП, к которому относится дисциплина, название дисциплины

для направления подготовки (специальности) 09.04.02 Информационные системы и технологии

код и наименование направления подготовки (специальности)

направленность программы (профиль) Информационные системы предприятий и учреждений

наименование профиля /специализаций/образовательной программы

Квалификация выпускника, уровень подготовки

Магистр

(указывается квалификация (степень) выпускника в соответствии с ФГОС ВО)

Апатиты

2020

Лист согласования

1 Разработчик:

доцент
должность

УАиМ


подпись

Д.Л. Кондратович
И.О. Фамилия

2 Методические указания рассмотрены и одобрены на заседании учебно-методической комиссии управления аспирантуры и магистратуры 29 июня 2020 г., протокол № 02.

Председатель УМК УАиМ

29.06.2020
дата


подпись

Л.Д. Кириллова
И.О.Фамилия

Пояснительная записка

1. **Методические указания** составлены в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта по образовательной программе высшего образования – программе магистратуры по направлению подготовки 09.04.02 Информационные системы и технологии, утвержденного приказом Минобрнауки России от 19.09.2017 N 917.

2. **Цель дисциплины (модуля) «Менеджмент организации»** - обеспечение системы теоретических знаний о теории менеджмента организации, о современном состоянии управления организацией и управления персоналом, способствовать овладению основными понятиями, категориями, современной терминологией менеджмента организации.

Задачи дисциплины:

- сформировать представление об основных положениях и категориях менеджмента организации; необходимости и природе управления; целях и задачах менеджмента организации; уровнях управления и видах разделения труда; требованиях к профессиональной компетенции менеджеров в свете направлений развития современного менеджмента;
- выделить особенности использования научных подходов и методов менеджмента организации; функций, их взаимосвязей и значимости для достижения целей организации; различных видов организационных структур;
- обосновать необходимость отслеживания основных характеристик среды хозяйствования; формирования качественного информационного обеспечения, организационной культуры, лидерских качеств руководителя, взаимодействия членов организации, связующих процессов в менеджменте организации (коммуникаций) и обеспечения их высокой эффективности;
- научиться использовать полученные теоретические знания для решения конкретных профессиональных задач.

3. **Требования к уровню подготовки обучающегося** в рамках данной дисциплины

Процесс изучения дисциплины (модуля) «Менеджмент организации» направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО 09.04.02 Информационные системы и технологии (уровень магистратуры), представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины «Менеджмент организации»

№ п/п	Код компетенции	Содержание компетенции
1.	ПК-4	Способен решать организационно-управленческие задачи в профессиональной научной деятельности

4. **Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю) «Общая геология».**

Результаты формирования компетенций и обучения представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Планируемые результаты обучения

№ п/п	Код компетенции	Компоненты компетенции, степень их реализации	Результаты обучения
1.	ПК-4	Компоненты компетенции соотносятся с содержанием дисциплины и компетенция реализуется полностью	<p>Знать: роли, функции и задачи менеджера в современной организации; основные теории мотивации, лидерства, типологию власти, процессы групповой динамики, принципы формирования команды.</p> <p>Уметь: ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p> <p>Иметь навыки: принятия управленческих решений; использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы.</p>

Таблица 3 - Перечень практических работ

№ п/п	Наименование практических работ	Количество часов	Наименование темы по табл. 5.3 РП
1.	Системный подход к управлению организацией.	6	1
2.	Производственный менеджмент организаций.	5	2
3.	Управление бизнес-процессами.	5	3
4.	Стратегический и тактический менеджмент в системе управления	5	4
5.	Менеджмент маркетинговой деятельностью	5	5
6.	Менеджмент персонала и его особенности в деятельно-	5	6

	сти предприятия.		
7.	Предпринимательский менеджмент в управлении организацией.	5	7
8.	Менеджмент внешнеэкономической деятельности.	5	8
9.	Регулирование и контроль в системе менеджмента.	5	9
10	Результативность и эффективность управления.	6	10
<i>Итого часов</i>		52	

Рекомендации к выполнению практических работ

Практическое занятие №1

Тема: «Системный подход к управлению организацией»

При подготовке к практическому занятию студентам следует обратиться на следующую информацию.

С позиции системного подхода организация представляется как целостное множество взаимосвязанных элементов, обладающих определенными свойствами, связями и отношениями, выделяемое исследователем из окружающей среды на основе единства их функционирования. Системный подход как способ мышления по отношению к организации сферы услуг позволяет нам комплексно оценить данную систему, деятельность системы управления, наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях управления в системе, а в конечном итоге - улучшить состояние системы.

В современной теории управления организацией системный подход является ведущим.

Неограниченная сложность организации как системы предопределяет и методологию его исследования. Важнейшей особенностью данной методологии является непрерывное единство функционального (поведенческого) и структурного подходов.

Функциональный подход проявляется в выделении из окружающего мира организации и исследовании двух составляющих системы: собственно организация (система) и внешняя среда. С одной стороны, внешняя среда воздействует на организацию через входы, с другой - организация воздействует на внешнюю среду через выходы.

Глубже познать механизмы функционирования системы, оценить деятельность организации, выявить причины и следствия эффективной и неэффективной работы, определить зависимости параметров выхода от внутреннего состояния организации и разработать направления совершенствования организации, а, в конечном счете, повышения эффективности позволяет структурный анализ организации.

Структурный анализ организации прежде всего заключается в выявлении подсистем и элементов системы. Их выделение проводится в соответствии с целью исследования. Цель в данном случае заключается в выявлении факторов системной эффективности деятельности организации. Системная эффективность зависит от эффективности бизнес-процессов в организации, эффективности функциональных областей менеджмента, эффективности управления в целом, эффективности взаимодействия с внешней средой. С этих позиций проведем структурный анализ организации.

Организация представляется как совокупность подсистем. Выделяются следующие виды подсистем организации:

- техническая как взаимосвязанный, взаимообусловленный, находящийся в согласованном пропорциональном состоянии комплекс оборудования, предназначенный для решения определенной задачи;
- технологическая как набор правил, определяющий последовательность операций и процессов производства, в ходе которых создается продукция с определенными параметрами и качеством;
- подсистема совместного труда как необходимая его организация для достижения определенной цели, количественные и качественные пропорции отдельных видов труда, их расчленение и взаимные связи в процессе производства;
- экономическая как единство экономических связей всех сторон производства;
- социальная как связь людей в процессе производства;
- подсистема организации производства, позволяющая рационально использовать людей, оборудование, предметы труда, заводские площади, создающая условия для повышения эффективности производства в пределах заданных ресурсов.

С позиции современных представлений менеджмента акцент с агрегированной финансовой информации для оценки деятельности организаций переносится на комплекс-

ную систему индикаторов бизнеса. Так, важнейшей для управления становится информация о следующих факторах: клиенты и рынки; нововведения в продукты и услуги; общее качество, длительность процессов, а также стоимость ключевых внутренних процессов; творческий потенциал сотрудников; технические возможности систем организации; состояние морально-психологического климата в коллективе.

Выделение в системе организации технической, технологической, экономической, социальной, а также подсистем совместного труда и организации производства не охватывает ключевые современные индикаторы бизнеса.

Учитывая развитие теории менеджмента и появление ряда новых концепций управления компаниями, предлагается также исследовать в системе организации следующие подсистемы: подсистема общего управления; инновационная подсистема; подсистема организации работы с клиентами; операционная подсистема; социальная подсистема; коммуникационная подсистема.

В течение практического занятия студентам предлагается на основе изучения информационных ресурсов оценить значение системного подхода в управлении; изучить историю становления и развития системного подхода, принципы организации управления с учетом данной концепции; оценить ее применимость и эффективность.

Практическое занятие № 2

Тема: «Производственный менеджмент организаций».

При подготовке к практическому занятию студентам следует обратить на следующую информацию.

Производственный менеджмент организации, являясь самостоятельной функциональной областью управления, находится в тесном взаимодействии с другими областями деятельности организации.

Вследствие такого пересечения областей функциональной деятельности в системе производственного менеджмента предприятия рассматриваются задачи не только управления производственными процессами, но и управление материальным обеспечением производства, управление затратами предприятия, управление проектами.

С одной стороны, производственный менеджмент (ПМ) можно рассматривать как управленческую деятельность, связанную с разработкой, использованием и усовершенствованием производственных систем предприятий, а с другой стороны, как систему взаимосвязанных элементов, характеризующих производство, его организацию, техническое обслуживание, а также управление этими элементами в стратегическом, тактическом и оперативном разрезе.

Стратегический производственный менеджмент предполагает принятие решений в системе производственного менеджмента на долгосрочную перспективу на срок более 2 лет. Тактический производственный менеджмент охватывает решение задач управления производством на период 1 год или 1 квартал. А оперативный ПМ занимается решением задач, связанных с текущей деятельностью предприятия и ограничивается временным интервалом в 1 месяц, 1 декаду, 1 неделю или даже 1 сутки.

Так как производственный менеджмент является частью системы управления предприятием, то управленческие решения в нем принимаются в контексте функционирования предприятия в целом. Стратегический производственный менеджмент должен быть частью корпоративной стратегии предприятия.

Решения, принятые в ходе стратегического производственного менеджмента служат обязательным условием или производственными ограничениями для решения задач управления производством на более низких уровнях.

На уровне тактического производственного менеджмента вырабатываются конкретные варианты управленческих решений, направленные на обеспечение эффективного функционирования производства.

На оперативном уровне задачи производственного менеджмента совпадают с задачами организации производства в текущей деятельности предприятия.

В ходе практического занятия студентам предлагается с помощью изучения электронных ресурсов найти и обсудить сущность производственного менеджмента; системный подход к управлению производством; место производственного менеджмента в системе управления предприятием; историю развития производственного менеджмента.

Практическое занятие № 3

Тема: «Управление бизнес-процессами»

При подготовке к практическому занятию студентам следует обратить на следующую информацию.

Управление бизнес-процессами представляет собой системный подход для отражения, проектирования, выполнения, документирования, измерения, мониторинга и контроля как автоматизированных, так и неавтоматизированных процессов, для достижения целей и бизнес-стратегий компании. Управление бизнес-процессами охватывает осознанное, всеобъемлющее и все более технологичное определение, совершенствование, инновации и поддержание сквозных процессов. Благодаря этому системному и сознательному управлению процессами компании добиваются лучших результатов быстрее и гибче.

Управление бизнес-процессами – это управление действиями (автоматизированными и неавтоматизированными) в коллективе посредством бизнес-процессов.

Управление бизнес процессами использует следующие подходы:

- Комплексная, понятная и документированная стандартизация процессов, включающая в себя создание набора стандартизованных процессов и возможности по их настройки под изменяющиеся условия;
- Постоянное улучшение процессов, включающее в себя ежедневный мониторинг, измерение, анализ и изменение процессов;
- Применение информационных технологий и программного обеспечения, включающие в себя моделирование бизнес процессов, применение CASE средств, автоматизацию бизнес процессов и их оптимизацию на основе информационных технологий.

В зависимости от признака классификации бизнес процессы разделяются по видам. Управление бизнес процессами распространяется на все из них. Укрупнено, можно выделить три группы бизнес процессов:

Процессы управления. Эти процессы предназначены для планирования, мониторинга и анализа работы. За счет процессов управления можно гарантировать достижение целей производственными и обеспечивающими процессами. Процессы управления не добавляют ценности для конечного потребителя, но они необходимы для результативной и эффективной работы организации. К таким процессам часто относят процессы планирования, постановки целей, мониторинга и измерений, бюджетирования и пр.

Производственные (основные) процессы. За счет этих бизнес процессов организация достигает своих целей. Производственные процессы обеспечивают преобразование продукта или услуги и добавляют ценности для конечного потребителя. К производственным процессам относят процессы проектирования, изготовления, оказания услуг, монтажа и пр.

Обеспечивающие процессы. Эти процессы необходимы для нормального выполнения производственных процессов. Они не приносят добавленной ценности для конечного потребителя, однако без них невозможно достижение целей производственных процессов. К обеспечивающим процессам относят процессы закупок, управления персоналом, управление инфраструктурой и пр.

В ходе практического занятия студентам предлагается с помощью изучения электронных ресурсов обсудить суть управления бизнес-процессами; дать описание бизнес-процессам; изучить подходы к управлению бизнес-процессами; этапы управления бизнес-

процессами; автоматизацию управления бизнес-процессами; этапы внедрения бизнес-процессов в компании; ошибки управления бизнес-процессами.

Практическое занятие № 4

Тема: «Стратегический и тактический менеджмент в системе управления»

При подготовке к практическому занятию студентам следует обратить на следующую информацию.

Стратегия разрабатывается как для организации в целом, так и для каждого ее подразделения. В зависимости от типа компании.

Корпоративная стратегия – план управления диверсифицированной организацией.

Деловая стратегия - план управления каждым отдельным видом деятельности.

Функциональная стратегия - план управления каждым функциональным подразделением (НИОКР, производство, маркетинг, финансы и т.д.).

Операционная стратегия – план управления основными структурными единицами (регионы, заводы).

Нормативным фундаментом для построения того или иного типа стратегии, а выполнение этих задач реализуется через взаимосвязанные функции менеджмента.

1. Планирование. Деятельность группы людей, которые составляют собой человеческие ресурсы предприятия, должна постоянно координироваться ради скорейшего достижения общих целей. Суть планирования заключается в развёрнутых ответах на три основных вопроса: каково текущее положение дел; куда мы намерены двигаться; каким образом мы собираемся этого достичь. С помощью планирования руководитель устанавливает основные направления усилий, определяет участки или отделы, которые будут финансироваться в первую очередь, намечает кадровую политику или способ распределения прибыли. Планирование должно быть последовательным и постоянным: одноразовые мероприятия не принесут значительных результатов.

2. Организация. В состав компании входит множество разнородных элементов: цеха, отделы, группы специалистов. Все они должны быть структурированы таким образом, чтобы предприятие было способно выполнять свои задачи. Эффективная стратегия управления персоналом в компании позволяет получить значительные результаты даже с небольшим количеством не самых квалифицированных сотрудников. Один из аспектов организации бизнес-процессов — определение круга обязанностей и полномочий для каждой группы и отдельных сотрудников. Это исключает споры по поводу ответственности и существование участков, которые никто не контролирует.

3. Мотивация. Проработка системы мотивации необходима для повышения эффективности труда. Исследования показывают, что одного только экономического “пряника” для развития мотивации недостаточно. Побуждение качественно выполнять работу формируется под влиянием совокупности факторов, из которых важное значение имеют социальные и психологические аспекты.

4. Контроль. Известно три вида управленческого контроля: установление норм и стандартов; измерение достигнутых показателей; корректировка плана по мере необходимости, вплоть до изменения генеральных целей (например, вследствие поправок в законодательстве).

Для реализации стратегии необходимо выполнить ряд задач:

1. Привести организационную структуру в соответствие со стратегией, обеспечить опытным менеджментом и квалифицированным персоналом.

2. Увязать стратегию с бюджетом. Бюджет представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных количественно, для достижения целей. Составляется в четыре этапа: на первом этапе топ менеджерами формулируются цели, и устанавливается прогнозный уровень продаж, на втором – подготавливаются отделами и подразделениями оперативные сметы на период, на третьем – топ менеджеры анализируют, проверяют под-

готовленные сметы, распределяют ресурсы внутри организации, отделы переделывают свои сметы на основе указаний руководства, на четвертом – подготавливаются итоговые бюджеты, где ведется постатейный учет наличия ресурсов и их использования.

3. Разработать соответствующие стратегии тактику, политику, процедуры и правила.

Тактика – краткосрочный план, согласованный с общей стратегией. В отличие от стратегии разрабатывается менеджерами среднего звена, рассчитана на более короткий отрезок времени, результаты ее реализации проявляются незамедлительно. Предназначена для развития стратегии.

Политика – общее руководство для действий и принятия решений, облегчающее достижение целей. Формулируется менеджерами высшего звена на длительный период времени.

Процедуры – описывают действия, которые следует предпринять в конкретных ситуациях. Рассчитаны на ситуации, в которых имеет место последовательность нескольких связанных действий.

Правила – точно определяют, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.

4. Внедрить наилучшую практику в деятельность организации (менеджмент качества, реинжиниринг бизнес процессов и т.д.)

5. Установить поддерживающую стратегию ИТ-систему.

6. Увязать систему мотивации со стратегией.

7. Создать корпоративную культуру, поддерживающую стратегию.

8. Обеспечить внутреннее руководство (лидерство) для реализации стратегии.

В ходе практического занятия студентам предлагается с помощью изучения электронных ресурсов изучить историю стратегического и тактического менеджмента; элементы системы стратегического и тактического менеджмента; стратегическое и тактическое управление в системе менеджмента; стратегическое и тактическое планирование; система целей в стратегическом и тактическом менеджменте.

Практическое занятие № 5

Тема: «Менеджмент маркетинговой деятельностью»

При подготовке к практическому занятию студентам следует обратить на следующую информацию.

Управление маркетингом в современном менеджменте рассматривается как рыночно ориентированная система управления. Прежде всего, это управление предприятием с ориентацией на запросы рынка и воздействие на окружающую рыночную среду и ее элементы, без чего невозможен рыночный успех. Даже самый высококвалифицированный труд в любой сфере деятельности без управления маркетингом может оказаться непроизводительным только потому, что его результат — продукт или услуга — не нашел своего покупателя, не попал в реальное потребление. Обеспечение эффективного взаимодействия производителей и потребителей, а также обеспечение конкурентоспособности продукции, конкурентного преимущества фирмы, предприятия, организации производящей товары или предоставляющей услуги, разработка комплекса маркетинга и успешная реализация его на практике является процессом управления маркетингом.

Основная задача маркетинговых исследований состоит в разработке концепции общего представления о структуре и закономерностях динамики рынка и обосновании возможностей конкретной фирмы для более эффективной адаптации ее производства, технологий и структуры, а также выводимой на рынок продукции или услуг к спросу и требованиям конечного потребителя.

Маркетинговые исследования включают в себя этап определения проблемы и целей исследования, разработку плана, его реализацию, а также подготовку и презентацию

заключительного отчета. Маркетинговые исследования — количественного и качественного характера — существуют в настолько разнообразных видах, что ни одна компания не в состоянии обойтись без них. Маркетинговые исследования, помогающие понять ситуацию, принять управленческое решение и контролировать деятельность компании, взаимосвязаны с широким спектром объектов (экономическая среда, в которой существует рынок и все элементы, оказывающие на него влияние, потребитель, существующий спрос и предложение, каналы распределения). При этом объектами исследования должны быть также четыре основные составляющие маркетинга: товар, цена, коммуникации, распределение.

Одной из важнейших и трудоемких составляющих маркетинговой деятельности предприятия является формирование массива достоверной маркетинговой информации о рынке.

Процесс управления маркетингом дает возможность менеджменту предприятия критически оценивать собственные силы и позволяет дать адекватную оценку его возможностям.

Предприятия, ориентированные на успех заинтересованы в эффективном управлении своей маркетинговой деятельностью. Воплощая принципы маркетинга отношений, то есть, ориентируясь на сбалансированность, гармонизацию интересов фирмы, потребителей и общества, предприятия используют наиболее выгодные из открывающихся рыночных возможностей. В частности решают, каким образом анализировать рыночные возможности, отбирать подходящие целевые рынки, разрабатывают комплекс маркетинга и управляют претворением в жизнь маркетинговых усилий, что составляет процесс управления маркетингом.

В ходе практического занятия студентам предлагается с помощью изучения электронных ресурсов обсудить суть маркетинга как одного из важнейших составляющих менеджмента организаций; изучить современные концепции маркетинга; основы маркетинговой деятельности; элементы маркетингового комплекса; функции маркетинга; процесс стратегического планирования в маркетинге; содержание плана маркетинга.

Практическое занятие № 6

Тема: «Менеджмент персонала и его особенности в деятельности предприятия»

При подготовке к практическому занятию студентам следует обратить на следующую информацию.

Персонал - наиболее сложный объект управления в организации, поскольку на подмену от вещественных факторов производства является живым, дает возможность самостоятельно принимать решения, действовать, критически оценивать предъявленные к нему требования, имеет субъективные интересы и т др..

В современных условиях персонал является не только важнейшим элементом производственного процесса на предприятии, но и главным стратегическим ресурсом компании в конкурентной борьбе.

Разработка и внедрение управления кадрами на предприятии предполагает комплексный подход к решению проблемы результативности. В ее рамках функционируют целевые подсистемы линейного администрирования и все ее составляющие: организационная структура, кадры, технические средства координации. Управление персоналом как система реализует функции обоснования, разработки, принятия и внедрения управленческих решений и включает подсистемы: линейного руководства; планирования и маркетинга наемного труда; найма, увольнения и учета персонала; трудовых отношений; охраны труда; развития персонала; мотивации поведения сотрудников; социального развития; усовершенствования организационных структур администрирования; юридического сопровождения; информационного обеспечения.

Современные концепции управления персоналом основаны на признании возрас-

тающей значимости личности сотрудника, на изучении его мотиваций, умении правильно формировать их и корректировать в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед компанией.

Несмотря на то, что с точки зрения руководства основной целью бизнеса является получение прибыли, современная теория и практика управления персоналом немалое внимание уделяет необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Технологии управления - это своеобразный инструмент воздействия, использующий специальную систему методов, способов и целей. Все разработанные технологии можно разделить на несколько групп в зависимости от конечной цели, масштабов применения или происхождения.

Методы управления - это способы воздействия на персонал с целью достижения определенных управленческих целей, необходимых для функционирования компании в целом.

В течение практического занятия студентам предлагается на основе анализа материалов электронных ресурсов обсудить вопросы связанные с управлением персоналом в системе деятельности организации; взаимосвязью и взаимообуславливаемостью "Управления персоналом" с другими науками; оценить структуру разделов управления персоналом; изучить «технологическую цепочку» управления персоналом; проанализировать управление персоналом в системе интересов основных субъектов; рассмотреть кадровый цикл; механизм управления формированием персонала организации; основные положения концепции управления; современные модели управления; охарактеризовать законы и закономерности управления.

Практическое занятие № 7

Тема: «Предпринимательский менеджмент в управлении организацией»

При подготовке к практическому занятию студентам следует обратить на следующую информацию.

Предпринимательский менеджмент – это научная дисциплина, которая представляет систематизированные знания теории и практики деятельности предпринимательских организаций, их типологии и правового обеспечения договорных отношений.

Предпринимательство как явление характеризует совокупность отношений (экономических, социальных, организационных, личностных и др.), связанных с организацией предпринимателями своего дела и получением желаемого результата.

Предпринимательство как процесс представляет собой совокупность целенаправленных действий предпринимателей с момента возникновения (зарождения) предпринимательской идеи и заканчивая ее воплощением в конкретный предпринимательский проект.

Предпринимательский менеджмент направлен на поиск и реализацию новых возможностей с целью создания новой ценности. Компании, оперирующие в жесткой конкурентной среде, все в большей степени становятся предпринимательскими.

Предпринимательские организации более гибки и подвижны: правила, организационные структуры, ресурсы, стратегии, системы постоянно изменяются, так как служат для поддержания всего предпринимательского процесса, направленного на достижение целей организации. В одном случае это получение прибыли, в другом – реализация новых идей, инноваций, в третьем – развитие организации, в четвертом – умножение богатства общества и т.д. Возможности возникают, исчезают, приводят к другим возможностям. Процесс этот перманентный. Поэтому предпринимательская организация должна постоянно реагировать на появление новых возможностей, изменяться и адаптироваться, чтобы успеть их реализовать. Самоадаптация отличает предпринимательскую организацию от организаций другого типа и позволяет ей эффективно функционировать в течение длительного време-

ни. Это возможно лишь при условии, что предпринимательское мышление становится основой управления организацией, а предпринимательство – философией управления, которую можно выразить словами «меньше менеджмента, больше предпринимательства»

Несмотря на то, что в предпринимательстве много непредвиденного, неожиданного и непривычного, предпринимательское управление предполагает систематическую целенаправленную деятельность по реализации функций планирования, организации, координации, стимулирования, контроля и анализа.

В течение практического занятия студентам предлагается на основе анализа материалов электронных ресурсов обсудить вопросы связанные с понятием и содержанием предпринимательского менеджмента; развитием теории и сущностью предпринимательства; предметом исследования предпринимательского менеджмента; функциями предпринимательства; философией и принципами современного предпринимательства; историческими этапами развития предпринимательской деятельности; личностно-профессиональными качествами предпринимателя-менеджера; типологией предпринимательской деятельности; организационно-правовыми формами предпринимательской деятельности; формированием политики организации; договорными отношениями в предпринимательской деятельности.

Практическое занятие № 8

Тема: «Менеджмент внешнеэкономической деятельности»

При подготовке к практическому занятию студентам следует обратить на следующую информацию.

Внешнеэкономическая деятельность связана с проведением различными хозяйственными субъектами деловых операций на зарубежных рынках. Международные деловые операции, как и внутренние, является результатом определенных управленческих действий: прогнозирования и планирования, организации, мотивации, руководства, контроля и т. др. Функции менеджмента во внешнеэкономической деятельности имеют существенные особенности. Скажем, в процессе планирования следует учитывать межгосударственные отношения, влияющие на выбор партнеров. Маркетинг внешнеэкономической деятельности базируется на изучении международных рынков, особенностей запросов иностранных клиентов; продвижение товаров и услуг на зарубежные рынки осуществляется с учетом местных традиций и многочисленных ограничений и тому подобное. Другой вид имеет и функция организации во внешнеэкономической деятельности. Например, перед предприятием, которое выходит на зарубежные рынки, сразу возникает вопрос: создавать за рубежом свои подразделения или искать там иностранных посредников? Это специфика организации внешнеэкономической деятельности, поскольку внутренние деловые операции организовывать гораздо проще и менее рискованно.

Менеджмент внешнеэкономической деятельности (ВЭД) связан с применением общих идей и концепций менеджмента во всех формах внешнеэкономической деятельности (экспорте и импорте товаров и услуг, лизинговых операциях, прямом инвестировании и т. др.). Сущность менеджмента внешнеэкономической деятельности заключается в комплексном исследовании и моделировании международной среды в сочетании с налаженным взаимодействием всех подразделений и должностных лиц организации/учреждения в интересах продуктивного достижения определенных внешнеэкономических стратегий.

Менеджмент внешнеэкономической деятельности тесно связан с международным менеджментом. Последний есть не что иное, как управление транснациональными компаниями. Поскольку внешнеэкономическая деятельность включает взаимодействие национальных и транснациональных компаний, то она предусматривает взаимодействие внешнеэкономических подразделений с международными отделами многонациональных корпораций. При этом для транснациональных компаний приоритетное значение имеет универсальный международный подход, а действия в каждой из стран является следствием этого подхода. Внешнеэкономическая деятельность в этом отношении противоречива

по своей природе: главным является участия в конкурсе внутринациональных операций компании, а международная деятельность является следствием внутренне-национальных успехов.

Внешнеэкономическая деятельность предприятий любой страны не может игнорировать закономерности осуществления каждой из упомянутых функций международного бизнеса: финансов, логистики, права, персонала и др. Поэтому менеджмент внешнеэкономической деятельности базируется на функциональных составляющих международного бизнеса в такой степени, в какой это касается операций определенного предприятия. При этом сам менеджмент внешнеэкономической деятельности основывается на определенных принципах.

В течение практического занятия студентам предлагается на основе анализа материалов электронных ресурсов обсудить вопросы, связанные с организацией, планированием, координацией, анализом и контролем за осуществлением международных торговых операций; разработкой стратегий выхода предприятий на внешние рынки и их реализацией; разработкой планов внешнеэкономической деятельности, поиском иностранных партнеров и заключением с ними внешнеторговых сделок; составлением и ведением договоров с иностранными банками, формированием механизмов решения конфликтных ситуаций.

Практическое занятие № 9

Тема: «Регулирование и контроль в системе менеджмента»

При подготовке к практическому занятию студентам следует обратить на следующую информацию.

В процессе управления предприятием или организацией возникает множество не предусмотренных системой управления ситуаций и неопределённостей. Для устранения всех отклонений от намеченных целей, а также для достижения планируемых показателей реализуется функция контроля. Возникает потребность в осуществлении контроля.

Контроль - это часть управленческой деятельности, т.е. функция менеджера, заключающаяся в оценке соответствия и обнаружении несоответствия требованиям путем наблюдения и заключения, на основании соответствующих измерений, испытаний или проверок. Несоответствия обнаруживаются для коррекции.

Функции планирования, организации, мотивации нельзя осуществлять в отрыве от функции контроля. Все они являются неотъемлемой частью общей системы управления, ведущей организацию к получению результата деятельности. Деятельность организации должна обеспечить получение требуемого результата, она всегда протекает как управляемый процесс. Отсюда следует необходимость осуществления предварительного, а также заключительного видов контроля.

Определение конкретных целей контроля - это установление требований, стандартов, степень приближения к которым поддается измерению.

Стандарт - параметр (требование), которому должно соответствовать, удовлетворять что-нибудь по своим признакам, свойствам, качествам. В качестве стандартов могут выступать показатели плана деятельности предприятия.

Проведение наблюдений и измерений - второй этап процесса контроля. Чтобы определить, насколько эффективно выполняется работа в реальности, менеджер должен обладать полной информацией о рабочем процессе. Поэтому на втором этапе процесса контроля обязательно проведение наблюдений и измерение фактических показателей.

Третий этап – сравнение фактических результатов с запланированной нормой или стандартом. Для реализации третьего этапа необходимо установить диапазон отклонений.

Диапазон отклонений - приемлемые параметры расхождений между фактическими показателями эффективности и запланированными стандартами и нормами.

Отклонения, выходящие за пределы диапазона отклонений, считаются значительными, и на них необходимо обращать внимание. На этапе сравнения в первую очередь

менеджеров должен волновать размер и направленность тенденций в отклонениях от стандарта.

Коррекция деятельности - четвертый этап процесса контроля. Это заключительный этап процесса контроля. Проводится коррекция деятельности по результатам контроля, то есть регулирование.

В течение практического занятия студентам предлагается на основе анализа материалов электронных ресурсов обсудить вопросы, связанные регулированием и контролем в менеджменте: понятиями, целями, задачами, принципами, основными этапами процедурами контроля; основными видами и методами контроля; процедурами контроля; системой контроллинга на предприятиях в условиях рыночных отношений.

Практическое занятие № 10

Тема: «Результативность и эффективность управления»

При подготовке к практическому занятию студентам следует обратить на следующую информацию.

Главным признаком качества управленческой деятельности выступает качество труда, отражающее его сущностные особенности и производительную силу. Оценка результативности менеджмента позволяет выявить возможности и направления развития организации, дает информацию о необходимости создания новых направлений деятельности, диверсификации и проблемах взаимодействия участников производственного процесса. Под эффективностью понимается уровень (степень) результативности в сопоставлении с произведенными затратами.

Качество менеджмента как процесса воздействия проявляется в его активизирующей, организующей, направляющей, мотивирующей силе, что определяется правильным выбором средств и методов воздействия, процедур их реализации. О качестве воздействия можно судить лишь после его реализации. До реализации решений можно говорить лишь о методологии обоснования, соблюдения принципов и методов формирования воздействия и предполагаемом качестве. Качество воздействия отражается в его реализуемости, своевременности, правильности выбора путей и средств решения производственно-хозяйственной проблемы.

Наиболее характерными формами понятия «качество менеджмента» выступают: качество управленческого труда; качество персонала (профессионализм); качество ресурсов и потенциала управления, качество процессов управления, содержание которых определяется сферой или видом управляемой деятельности (производство, маркетинг, финансы); качество системы управления.

Результативность управления организациями, специализированными на выполнении функциональных услуг, например, финансовых или инвестиционных, маркетинговых, венчурных или биржевых, определяется по профилирующему виду деятельности или миссии организации.

Оценка результативности менеджмента позволяет выявить возможности и направления развития организации, дает информацию о необходимости создания новой потребности и соответственно выпуска новой продукции, о диверсификации, проблемах взаимодействия участников производственного и управленческого процесса.

Под эффективностью понимается уровень (степень) результативности в сопоставлении с произведенными затратами. Это понятие используется при определении эффективности экономики, отдельных отраслей, предприятий, инвестиций, нововведений.

Эффективность менеджмента отражает его результативность в достижении целей управляемого объекта и обеспечении социально-экономического эффекта в сопоставлении с использованными ресурсами и затратами на управление. Экономический смысл эффективности менеджмента — в обеспечении наибольшего экономического эффекта при дан-

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

В течение практического занятия студентам предлагается на основе анализа материалов электронных ресурсов обсудить вопросы, связанные изучением понятий эффективности управления, результативности, производительности в менеджменте; подходов к оценке эффективности; результативности как объекта управления; факторов, влияющих на результативность организации; показателей интенсивности деятельности, эффективности и производительности в сфере менеджмента организации; анализа формулы эффективного практического управления.

Список рекомендуемой литературе по дисциплины

Основная:

1. Менеджмент организации : учебник : [16+] / О.В. Баландина, А.Б. Вешкурова, Н.А. Копылова и др. ; под общ. ред. С.А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 565 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119> (дата обращения: 13.12.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0717-2. – DOI 10.23681/575119. – Текст : электронный.
2. Люханова, С.В. Менеджмент организации : учебное пособие : [16+] / С.В. Люханова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 332 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200> (дата обращения: 13.12.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0220-7. – Текст : электронный.
3. Грозова, О.С. Менеджмент организации: производственная практика / О.С. Грозова, И.А. Сбоева ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2016. – 52 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459480> (дата обращения: 13.12.2020). – Библиогр.: с. 41. – ISBN 978-5-8158-1667-1. – Текст : электронный.

Дополнительная:

1. Романова, М.М. Менеджмент предприятия и организации : учебно-методический комплекс / М.М. Романова. – Москва : Евразийский открытый институт, 2008. – 285 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90372> (дата обращения: 13.12.2020). – ISBN 978-5-374-00006-1. – Текст : электронный.
2. Менеджмент организации.2. Сборник студенческих работ / ред. И.А. Куянцева. – Москва : Студенческая наука, 2012. – Ч. 2. – 971 с. – (Вузовская наука в помощь студенту). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=228013> (дата обращения: 13.12.2020). – ISBN 978-5-00046-198-3. – Текст : электронный.
3. Балашов А. П. Менеджмент : учебное пособие [Электронный ресурс] / Балашов А. П. - НИЦ ИНФРА-М, 2015. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=452755> – ЭБС Znanium из-дательства «Инфра-М»
4. Веснин, В. Р. Основы менеджмента [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. - Москва : Проспект, 2014. - 306 с. - Слов. терминов: с. 285-300. - ISBN 978-5-392-11696-6.
5. Тебекин, А. В. Менеджмент организации [Текст] : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : КноРус, 2015. - 408 с. : ил. - Библиогр.: с. 416-419. - ISBN 978-5-406-04406-3.

Периодические издания:

- Журнал «E-Management» <https://e-management.guu.ru/jour>
Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
<http://www.mevriz.ru/> Научно-практический журнал «Управление»
<https://upravlenie.guu.ru/jour>
Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» <https://ptpmag.ru/>
Журнал «Экономика и современный менеджмент: теория и практика»:
<http://www.iprbookshop.ru/48512.html>
Журнал «Экономика и менеджмент систем управления»:
<http://www.iprbookshop.ru/34060.html>.