

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра экономической безопасности

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к изучению дисциплины, выполнению практических занятий
и самостоятельной работы по дисциплине «Организационно-управленческая
деятельность в реальном секторе экономики»
для магистрантов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент»
(программа магистерской подготовки «Экономика и управление
на предприятиях») всех форм обучения



Воронеж 2020

УДК 657 (075.8)
ББК 65.052.9(2)2я7

Составители:

д-р экон. наук, проф. И. В. Каблашова,
канд. экон. наук, доц. И. В. Логунова

Организационно-управленческая деятельность: методические указания к изучению дисциплины, выполнению практических занятий и самостоятельной работы по дисциплине «Организационно-управленческая деятельность в реальном секторе экономики» для магистрантов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент» (программа магистерской подготовки «Экономика и управление на предприятиях») всех форм обучения / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: И. В. Каблашова, И. В. Логунова. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2020. 41 с.

Основной целью методических указаний является выработка навыков самостоятельной работы на основе структуризации изучаемого материала по разделам и темам.

Предназначены для изучения дисциплины «Организационно-экономическая деятельность в реальном секторе экономики», выполнению практических занятий и самостоятельной работы для магистрантов 2 курса.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУпз,срОУДвРЭ2020. pdf.

Табл. 6.

УДК 657 (075.8)
ББК 65.052.9(2)2я7

Рецензент - И. А. Гунина, д-р экон. наук, доц.
кафедры экономической безопасности ВГТУ

*Издается по решению редакционно-издательского совета
Воронежского государственного технического университета*

ВВЕДЕНИЕ

Цель изучения дисциплины «Организационно-управленческая деятельность в реальном секторе экономики» состоит в развитии теории организационно-управленческой деятельности, получении навыков организации управленческой деятельности в конкретном секторе экономики, овладение основными методами управления с целью повышения эффективности функционирования предприятия.

Задачами дисциплины «Организационно-управленческая деятельность в реальном секторе экономики» являются:

- получение знаний основных положений современной теории управленческой деятельности,
- изучение видов и основ осуществления процессов управления в конкретных секторах экономики,
- получение навыков проведения экономического анализа организационно-управленческой деятельности,
- овладение методами организации управленческой деятельности,
- получение знаний и умений по выбору эффективных управленческих решений и методов их реализации.

Результатом освоения дисциплины является освоение компетенции ДПК-1 - владение современными методами управления, организации производства и внутрифирменного планирования с целью повышения эффективности функционирования предприятия Основными разделами изучаемой дисциплины «Организационно-экономическая деятельность в реальном секторе экономики» являются:

- современная концепция организационно-управленческой деятельности;
- экономическое обоснование и оценка эффективности управленческих решений;
- методы организации управленческой деятельности;
- современные проблемы организационно-управленческой деятельности;
- методы оценки эффективности организационно-управленческой деятельности;
- особенности организационно-управленческой деятельности в реальном секторе экономики.

Методические указания включают содержание тем изучаемой дисциплины в соответствии с рабочей программой, рекомендации по выполнению практических занятий и самостоятельной работы, а также перечень рекомендуемой литературы и вопросы к зачету.

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Введение. Современная концепция организационно-управленческой деятельности.

Введение в дисциплину: основные понятия, термины и определения. Управление как функция и процесс. Объект и субъект организационно-управленческой деятельности. Управленческая деятельность как предмет системного исследования. Виды управленческой деятельности, их взаимосвязи в системе управления. Содержание методов управления. Структура организационно-управленческой деятельности.

Самостоятельное изучение. Эволюция развития организационно-экономической деятельности на предприятии. Область профессиональной деятельности менеджера. Нормативно-правовое обеспечение управленческой деятельности: права, обязанности и ответственность руководителя. Формирование базовых компетенций менеджера.

Тема 2. Экономическое обоснование и оценка эффективности управленческих решений.

Технология принятия решений. Классификация и выбор показателей эффективности решаемой производственной задачи. Экономические критерии оценки действий руководителя, связанных с выработкой и принятием управленческого решения. Экономико-математические методы решения проблем управления. Оценка затрат на разработку и принятие управленческих решений. Оценка экономичности и эффективности управленческих решений.

Самостоятельное изучение. Альтернативные модели процесса принятия решений. Выбор варианта решения по экономическим критериям оценки возникших проблем. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Тема 3. Методы организации управленческой деятельности.

Сущность организационных процессов в управленческой деятельности. Функции, методы и уровни организации управленческой деятельности. Классификация видов управленческой деятельности. Методы организации управленческой деятельности. Характеристика организационно-управленческой деятельности руководителей.

Самостоятельное изучение. Социально-психологические методы управления коллективом предприятия. Сущность и содержание социального управления. Организационно-правовые методы управленческой деятельности.

Тема 4. Современные проблемы организационно-управленческой деятельности.

Совершенствование техники и организации управленческой деятельности. Система технического и информационного обеспечения управленческой деятельности. Экономическая эффективность разработки и внедрения систем цифрового управления предприятием. Методы и пути снижения затрат на организацию управленческой деятельности. Характеристика интеграционных процессов в управлении.

Самостоятельное изучение. Специфика и виды управленческой деятельности руководителя в условиях компьютеризации процессов. Эффективное делегирование ответственности и полномочий. Переход от "плоской" к многоуровневой системе управления.

Тема 5. Методы оценки эффективности организационно-управленческой деятельности.

Критерии и показатели оценки эффективности процессов управления. Характер затрат на управление и методы их определения. Коэффициентный метод оценки эффективности труда руководителя. Анализ и эффективность использования рабочего времени руководителя. Методы оценки и измерения эффективности. Система показателей оценки эффективности организационно-управленческой деятельности.

Самостоятельное изучение. Межличностная эффективность руководителя. Оценка качества и результативности труда менеджера. Эффективный менеджмент и организационная культура. Управленческое обоснование эффективности работы подразделения. Влияние управления на экономику предприятия. Модель эффективной организации управленческой деятельности.

Тема 6. Особенности организационно-управленческой деятельности в реальном секторе экономики.

Особенности деятельности руководителей в рыночных условиях хозяйствования. Модель личности руководителя в условиях экономического риска и кризиса. Основы организационного проектирования системы управления цифровым предприятием. Финансовый менеджмент как необходимый элемент эффективной управленческой деятельности в современных условиях. Особенности конкретных видов управленческой деятельности в условиях цифровизации предприятия.

Самостоятельное изучение. Развитие методов и форм осуществления организационно-управленческой деятельности в современных условиях. Характер изменений в системе управления в условиях цифровой трансформации предприятия. Изменение роли лидера-менеджера и содержания управленческой деятельности.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Рабочей программой дисциплины «Организационно-управленческой деятельности в реальном секторе экономики» предусмотрена самостоятельная работа магистров. Виды самостоятельной работы:

- подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала;
- подготовка к практическим занятиям
- самоподготовка к промежуточной и итоговой проверке знаний;
- выполнение индивидуальных домашних заданий.

Подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала является обязательным видом самостоятельной работы и предполагает предварительное ознакомление магистра с вопросами предстоящей лекции с целью наиболее эффективного усвоения материала. Особое внимание следует уделить вопросам, выносимым на самостоятельное изучение.

Подготовка к практическим занятиям заключается в выполнении определенных заданий к каждому практическому занятию. Выполнение заданий в качестве подготовки к практическим занятиям является обязательным и оценивается преподавателем как элемент общей успеваемости магистра.

Самоподготовка к промежуточной и итоговой проверке знаний предполагает самостоятельную проработку материала, опираясь на содержание лекций и практических занятий, вопросы, выносимые на самостоятельное изучение. Промежуточная аттестация предполагает проведение коллоквиумов, на которые выносятся основные вопросы пройденного материала, а также микроситуации, связанных с проблемами организационно-управленческой деятельности в реальном секторе экономики.

Магистр допускается к итоговой аттестации (зачету) на основании посещения лекций и практических занятий, выполнения самостоятельной работы, а также выполнения домашних заданий. В случае неудовлетворительной текущей успеваемости магистр не допускается до итоговой аттестации до тех пор, пока не отчитается по всем установленным контрольным точкам: конспекты лекций и вопросов самостоятельного изучения, отчеты по практическим занятиям и домашним заданиям.

Выполнение индивидуальных заданий является обязательным элементом процесса обучения; без сдачи отчета по домашним заданиям магистр не допускается к итоговой аттестации. Рабочей программой дисциплины предусматривается выполнение индивидуальных заданий:

1. подготовка и презентация реферата;
2. написание эссе по статье об актуальных проблемах развития управления качеством процессов в условиях цифровой трансформации предприятия.

Домашние задания оформляются как индивидуальный отчет студента, на листах формата А4 в соответствии с требованиями нормоконтроля ВГУ. Наличие титульного листа обязательно. Правилами учебного процесса опреде-

ляется график выполнения и сдачи индивидуального задания. Индивидуальные задания сдаются на проверку преподавателю заранее с тем, чтобы проверить работу. Индивидуальные домашние задания подлежат защите, которая предполагает знание материала и ответы на вопросы преподавателя.

Самостоятельная работа выполняется студентом на основе изучения литературы по дисциплине «Организационно-управленческая деятельность в реальном секторе экономики» и результатов анализа практики предприятий. В качестве примера может выступать предприятие, на котором работает магистр, или предприятие, информация о деятельности которого приведена в периодической печати или сети Интернет.

Самостоятельная работа выполняется по вариантам. Магистры получают задание на самостоятельную работу на установочных лекциях у преподавателя по списку группы, т.е. номер варианта соответствует порядковому номеру в списке магистров. При выборе варианта самостоятельной работы также можно ориентироваться на последние цифры номера зачетной книжки, принимая во внимание, что всего 10 вариантов выполнения самостоятельной работы.

Основными разделами самостоятельной работы являются:

1. теоретическая часть: рассмотрение теоретических вопросов по темам дисциплины;
2. расчетная часть: решение ситуационных задач;
3. творческое задание: анализ конкретной ситуации и ответы на вопросы.

Методические указания по выполнению указанных разделов и варианты самостоятельной работы приведены ниже. Указанные элементы самостоятельной работы являются обязательными. При отсутствии хотя бы одной из частей самостоятельная работа не может быть зачтена.

Список литературы должен содержать только те источники, которые действительно были использованы в процессе выполнения самостоятельной работы. Список литературы должен содержать минимум десять источников последних трех-пяти лет, включая периодическую печать и сайты Интернет.

Приложения приводятся при необходимости и содержат дополнительные и вспомогательные материалы, иллюстрирующие текст основной части работы. Это могут быть схемы, рисунки, таблицы, которые не нашли отражения в основной части работы.

Объем отчета по самостоятельной работе должен быть не менее 15-20 страниц печатного текста, включать все указанные разделы. Магистры очно-заочной и заочной формы обучения, не сдавшие отчет по самостоятельной работе до начала сессии, к зачету не допускаются.

3. ВАРИАНТЫ ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

3.1. Варианты теоретических вопросов

Вариант 1

1. Нормативно-правовое обеспечение организационно-управленческой деятельности
2. Развитие организационно-управленческой деятельности в теориях менеджмента
3. Область профессиональной деятельности и требования к менеджеру.

Вариант 2

1. Альтернативные модели процесса принятия решений.
2. Выбор организационно-управленческого решения по экономическим критериям оценки возникших проблем.
3. Требования, предъявляемые к организационно-управленческим решениям.

Вариант 3

1. Межличностная эффективность руководителя.
2. Оценка качества и результативности труда менеджера.
3. Корпоративная и организационная культуры.

Вариант 4

1. Интеграция процессов в организационно-управленческой деятельности.
2. Специфика и виды организационно-управленческой деятельности в реальных секторах экономики.
3. Эффективное делегирование ответственности и полномочий.

Вариант 5

1. Роль эффективных коммуникаций в организационно-управленческой деятельности.
2. Особенности организационно-управленческой деятельности в различных секторах экономики.
3. Эффективности процессов организационно-управленческой деятельности.

Вариант 6

1. Роль лидерства в организации управленческой деятельности.
2. Рациональная организация и планирование работы менеджера.
3. Особенности организационно-управленческой деятельности в различных областях функциональных менеджмента

Вариант 7

1. Переход от "плоской" к многоуровневой системе управления.
2. Влияние совершенствования управленческой деятельности на результаты работы предприятия.
3. Структурные изменения в организационно-управленческой деятельности в условиях цифровизации.

Вариант 8

1. Содержание организационно-управленческой деятельности в условиях цифровизации.
2. Подходы к раскрытию сущности организационно-управленческой деятельности.
3. Модель организации эффективной управленческой деятельности

Вариант 9

1. Модернизация системы управления предприятием в условиях цифровизации.
2. Содержание организационно-управленческих компетенций менеджера.
3. Особенности деятельности менеджера, руководителя, организатора.

Вариант 10

1. Контроль как функция принятия эффективных управленческих решений.
2. Роль эффективных коммуникаций в организационно-управленческой деятельности.
3. Роль формального и неформального лидера в процессах организационно-управленческой деятельности.

3.2. Варианты ситуаций для анализа

Вариант 1. Оценка организаторских способностей руководителя.

Руководитель - это не только хороший специалист, но и организатор труда своих подчиненных. Организовать работу других - это *распределить между ними конкретные задания*. Такая форма взаимоотношений между начальником и подчиненными называется *делегированием* полномочий. От того, насколько руководитель владеет искусством делегирования, зависят эффективность работы подчиненного ему подразделения и соответственно качество работы самого руководителя. Если коллектив работает хорошо и качество его работы постоянно улучшается, то можно сделать вывод, что он работает под началом хорошего руководителя. Руководитель, не умеющий или не желающий пользоваться методами делегирования, - не настоящий руководитель. Он должен научиться делать работу руками своих подчиненных. Делегировать можно ответственность и власть, но при этом не следует забывать, что если работа не будет сделана или будет сделана плохо, то наказание все-таки понесет руководитель данного подразделения как единоначальник.

Раскройте содержание процесса делегирования в следующих случаях:

- 1) когда подчиненный может сделать данную работу лучше, чем руководитель;
- 2) когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой;
- 3) когда необходимо высвободить время и силы, чтобы заняться самыми важными делами, имеющими первостепенное значение. В это время все остальные задачи должны быть делегированы подчиненным.

Вариант 2. Эффективность использования методов делегирования зависит от того, удастся ли руководителю избежать следующих ошибок:

1. Неумение объяснять. От того, насколько правильно подчиненный усвоит первоначальную информацию, зависит, справится ли он с заданием. Поэтому руководитель после объяснения должен выяснить, все ли понял подчиненный. Если при этом он задает вопрос: «Все ли Вы поняли?», то можно быть уверенным, что последует ответ: «Да, так как», если это даже и не так, подчиненному трудно будет признаться в том, что он ничего не понял, чтобы не подвергнуть сомнению свои интеллектуальные способности в глазах руководителя. Поэтому лучше всего спросить: «Достаточно ли ясно я Вам объяснил?» Такая формулировка вызовет ответную реакцию, и подчиненный может сказать: «Да, но кое-что я хотел бы уточнить».

2. Отказ от использования обратной связи. Руководителю нужно найти возможность поприсутствовать на одном из мероприятий, возложенных на подчиненного.

3. Ворчливость руководителя по поводу неудовлетворения от сделанной подчиненным работы действует ему на нервы. Поэтому, прежде чем высказать свое неудовольствие, сделайте конкретные предложения по улучшению ситуации.

4. Боязнь уронить авторитет. Правдивое признание руководителя, что он чего-то не знает, не нанесет сильного удара по его авторитету, зато если он скажет когда-либо, что ему известно единственно приемлемое решение задач, то ему легче поверят.

5. Потеря контроля над собой. Руководитель никогда не должен терять контроль над собой даже в тех (обязательно редких) случаях, когда он устраивает «разнос» подчиненным в целях профилактики.

Оцените эффективность делегирования для каждого случая.

Вариант 3. Оценить умение делегировать полномочия.

1. В соответствии со своей общественной нагрузкой организуйте делегирование ответственности за порученное вам дело членам своей группы (с учетом предложенных рекомендаций).

2. Проверьте качество своих способностей к делегированию полномочий по результатам выполненной работы.

3. Проработайте тест на умение делегировать поручения.

4. Сделайте выводы.

Вариант 4. Основы искусства принятия управленческих решений.

Искусству принятия решений можно научиться так же легко, как овладеть другими навыками, необходимыми в повседневной жизни. Профессор М. Рубинштейн в своих лекциях излагает 10 принципов, которых он советует придерживаться при принятии организационно-управленческих решений:

1. Прежде чем вникать в детали, постарайся представить проблему в целом.

2. Не принимай решения, пока не рассмотришь все возможные варианты.

3. Не сомневайся.

4. Старайся взглянуть на стоящую перед тобой проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными.

5. Ищи модель или аналогию, которая поможет тебе лучше понять сущность решаемой проблемы. Диаграммы и схемы позволяют охватить сложные и обширные модели одним взглядом.

6. Задавай как можно больше вопросов.

7. Не удовлетворяйся первым решением, которое придет тебе в голову.

8. Перед принятием окончательного решения поговори с кем-либо о своих проблемах. Стоит также послушать, что скажут другие.

9. Не пренебрегай своими чувствами. При ведущей роли логического мышления и здравого рассудка в анализе проблем и принятии решений нельзя преуменьшать значение, которое имеют чувства, переживания и интуиция

10. Помни, что каждый человек смотрит на жизнь и возникающие повседневные проблемы со своей собственной точки зрения, и поэтому разница во взглядах на жизнь - основное препятствие на пути принятия решения, которое удовлетворило бы всех.

Раскройте содержание принципов, приемлемых для условий вашей деятельности.

Вариант 5. Оценка социально-психологического климата в коллективе

Коэффициент психологического климата (Кл) определяется путем анализа ответов рабочих на следующие вопросы, характеризующих сложившиеся отношения в коллективе.

1. Каковы отношения между коллегами?

2. Каковы отношения членом руководителем и подчиненными?

3. Считаете ли Вы, что коллеги могут откровенно высказать свое мнение по всем вопросам жизни коллектива[?]

4. Считаются ли с Вашим мнением в коллективе?

После каждого вопроса приводится пять вариантов ответов и каждый вариант оценивается баллами от 1 (низшая оценка) до 5 (высшая оценка). Номер варианта ответа соответствует его балльной оценке. Например, предлагаются следующие варианты ответов на первый, второй и третий вопросы: 1) очень плохие; 2) плохие; 3) удовлетворительные; 4) хорошие; 5) очень хорошие. При ответе на 4-й вопрос варианты ответов следующие: 1) не могут; 2) скорее не могут, чем могут; 3) скорее могут, чем не могут; 4) чаще всего могут; 5) всегда могут.; 4) чаще всего считаются; 5) всегда считаются.

Максимально возможная оценка отношений, данная рабочим, равна 30 баллам (шесть ответов по 5 баллов). Коэффициент психологического климата (Кл) определяется как отношение фактической оценки к максимально возможной.

Вариант 6. Оценка социальной эффективности организационно-управленческой деятельности.

1. Определите социально-психологические показатели вашей группы:

- совпадение формального и неформального лидера;

- сплоченность коллектива;
- психологический климат в коллективе.

2. Проанализируйте результаты и сделайте выводы.

3. Предложите мероприятия по улучшению социально-психологического климата и включите их в план работы руководителя группы.

Вариант 7. Оценка эффективности организации управленческой деятельности на предприятии.

При оценке эффективности управленческой деятельности используются пять методов: а) логико-управленческое - ориентированность на рационализацию, целесообразность и оптимальность управленческих действий; б) статистико-математическое - поиск и подтверждение закономерностей, на основе разнообразных расчетов и углубленного анализа; в) финансово-экономическое - экономическое и финансовое обоснование затрат и показателей деятельности; г) социально-психологическое - создание и учет социально-психологических условий труда, личностно-коллективных признаков и факторов труда, взаимоотношений и климата; д) специфико-производственное - отражающее производственно-целевые особенности деятельности управляемой системы.

По каждому из направлений определены группы критериев эффективности применительно к видам и особенностям управленческой деятельности. Выделены следующие пять групп критериев эффективности: 1) установочные; 2) приоритетные; 3) общие; 4) частные или дополнительные; 5) интегрированные. В свою очередь, каждая группа конкретизирована перечнем наиболее типичных оценочных критериев.

Составьте таблицу приведенных критериев оценки эффективности управленческой деятельности, проранжируйте приведенные критерии по 5-бальной оценке по степени применяемости.

Вариант 8. Оценка результативности труда руководителя.

А. Используя конкретный материал, поведите оценку одного из ваших руководителей (старосты группы, профорга).

С этой целью:

1. Определите функции и сферу ответственности руководителя.

2. Определите показатели каждой функции и единицы измерения этих показателей.

3. Установите индивидуальные двойные «стандартные исполнения».

4. Определите достигнутые показатели по семестрам, за год.

5. Оцените результаты работы руководителя по пятибалльной системе.

6. Сделайте выводы.

Б. Проведите социологические исследования в своей группе и оцените трудовую дисциплину.

С этой целью:

1. Определите состояние трудовой дисциплины в группе по двум показателям: ответственность, соблюдение сроков.

2. Разработайте и проведите анкетирование по трем группам вопросов.

3. Выделите группы студентов с различным отношением к дисциплине.

4. Предложите мероприятия по работе над улучшением трудовой дисциплины.

Данное задание можно выполнить на производственной практике или по месту работы.

Вариант 9. Исследование управленческой деятельности конкретного руководителя.

Используя полученные знания о характеристиках руководителя, выработайте конкретный план своей работы как руководителя, если коллектив, в котором вам предстоит работать, находится:

- на первом этапе развития;
- на втором этапе;
- на третьем этапе.

Примерный план содержит: описание вашего стиля управления, организация работы коллектива (постановка задач, ознакомление с обязанностями, контроль исполнительской дисциплины и т.д.), выявление лидеров и работа с ними, неформальные отношения, общественная работа

Вариант 10. Оценка производительности труда менеджера.

На основе изучения конкретной практической информации выделить направления повышения производительности деятельности и снижения затрат на управление. Охарактеризуйте их для управленцев разных уровней управления.

Следует оговориться, что полного соответствия расходов результатам нет и не может быть. Здесь всегда будет присутствовать элемент относительности и вероятности. Отклонение в отрицательную или положительную сторону возможно в силу того, что любой социальный процесс неповторим, каждый процесс развивается в своеобразных условиях. Поэтому количественный эквивалент оценки лишь приблизительно верно отражает реально выполненную системой управления работу.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ

Индивидуальное задание 1

Подготовка и презентация реферата

Целью написания реферата является изучение одной из актуальных проблем организационно-управленческой деятельности в реальном секторе экономики.

Реферат представляет собой теоретическое исследование студента по выбранной теме (направлению). Тема реферата может быть выбрана студентом самостоятельно (по желанию), по номеру в списке группы или по заданию преподавателя. Реферат должен содержать основные понятия и классификации, точки зрения разных авторов относительно рассматриваемой проблемы, критический анализ имеющихся подходов и мнений. В реферате также должна быть отражена точка зрения студента по проблемным аспектам рассматриваемой темы. Объем реферата должен составлять не менее 15 страниц.

Обязательно наличие всех разделов реферата: титульного листа, листа замечаний рецензента, введения, основной части (не менее двух разделов), заключения, списка литературы. Реферат должен быть оформлен в соответствии с требованиями нормоконтроля ВГТУ, которые приведены на сайте университета. По содержанию реферата студент должен подготовить презентацию (Power point) - не менее 10 слайдов, отражающих основное содержание реферата.

Для защиты индивидуального домашнего задания 1 студент должен свободно владеть материалом и отвечать на вопросы преподавателя (аудитории).

Критерии оценки реферата:

1. оформление (соответствие требованиям ГОСТ) – см. сайт ВГТУ
2. наличие не менее 5 источников (включая научную литературу, периодические издания, ресурсы сети Интернет);
3. описание и характеристика выбранной проблемы профессиональной этики и служебного этикета;
4. знание материала и грамотная речь в процессе ответов на вопросы и изложения основных положений реферата.

Примерная тематика рефератов

1. Нормативно-правовое обеспечение организационно-управленческой деятельности.
2. Планирование индивидуальной работы руководителя.
3. Роль информации в организационно-управленческой деятельности руководителя.
4. Методы оценки качества и эффективности управленческих решений.
5. Критерии и показатели оценки эффективности организационно-управленческой деятельности.
6. Использование принципа «максимизации производительности и минимизации затрат» для повышения эффективности организационно-управленческой деятельности.

7. Характеристика управленческих школ и подходов, рассматривающие проблему эффективности управленческой деятельности.

8. Классификация и характеристика видов организационно-управленческой деятельности.

9. Задачи менеджеров по эффективному оперативному функционированию предприятий.

10. Основы организационно-управленческой деятельности по эффективному стратегическому развитию предприятия.

11. Модель эффективного управления деятельностью предприятия и оценка результатов реструктуризации.

12. Направления повышения эффективности организационно-управленческой деятельности.

13. Совершенствование организации управленческой деятельности.

14. Интеграционные процессы в организационно-управленческой деятельности руководителей.

15. Содержание и методы организации управленческой деятельности.

16. Рационализация деятельности руководителей в современных экономических условиях.

17. Учет влияния комплекса факторов окружающей среды на эффективность организационно-управленческой деятельности.

18. Модернизация системы управления в условиях цифровизации.

19. Изменение содержания организационно-управленческой деятельности в условиях цифровизации.

Индивидуальное задание 2

Аннотация статьи по актуальным проблемам организационно-управленческой деятельности в условиях цифровой трансформации

Аннотация – краткое, обобщенное описание (характеристика) текста статьи. Аннотация включает характеристику основной темы, проблемы, объекта, цели работы и ее результаты. В аннотации указывают, что нового несет в себе данный документ в сравнении с другими схожими по тематике и целевому назначению. Для подготовки аннотации статьи необходимо изучить периодические издания (журналы), отражающие современные проблемы менеджмента. В качестве периодических публикаций рекомендуются следующие журналы: «Менеджмент в России и зарубежом», «Методы управления», «Проблемы теории и практики управления», «Профиль», «Эксперт», «Консультант директора», «Деловые люди» и др. Кроме того, магистры могут воспользоваться материалами, представленными на сайтах этих журналов.

При написании аннотации необходимо придерживаться следующих общих рекомендаций:

- обоснование актуальности выбранной статьи;
- постановка проблемы, ее описание и краткая история (предпосылки) ее возникновения;
- характеристика предприятия (конкретного сектора экономики);
- объект и предмет изучения;

- описание ситуации, представленной в статье в хронологии событий;
- результаты, полученные на предприятии и описанные в статье;
- точка зрения автора аннотации на проблему и подходы к решению проблемы, спорные аспекты статьи.
- объем аннотации 2-3 с., к аннотации необходимо приложить копию статьи.

Критерии оценки аннотации:

1. соответствие общим рекомендациям
2. соблюдение требований нормоконтроля
3. год опубликования работы
4. представление домашнего задания в срок, установленный преподавателем
5. в процессе защиты – грамотная речь, ответы на вопросы, знание материала.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

Практическое занятие 1

Сущность и содержание организационно-управленческой деятельности

Цель работы: изучение терминов и определений дисциплины, формирование умений по организации управленческой деятельности.

Задание 1

Ответьте на вопросы теста «Решительны ли Вы?» (да или нет).

1. Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных Вам?
2. Быстро ли Вы адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководителя?
4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?
5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и искать подходящую для данного случая отговорку?
6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отхода от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?
7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?
8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе); мысль ее верна, но стиль ее изложения Вам не нравится - Вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?
9. Если увидите в витрине вещь, которая Вам очень нравится, купите ли ее, даже если она не так уж и необходима?
10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?
11. Планируете ли заранее свой отпуск, не полагаясь на «авось»?
12. Всегда ли выполняете данные Вами обещания?

Определите общую сумму набранных Вами очков по таблице.

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
«Да»	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2
«Нет»	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

Задание 2.

Проработайте тест «Лидер», сделайте выводы.

Ситуация для анализа.

Командовать или подчиняться? Это принципиальный вопрос, который приходится решать неоднократно. Всегда есть кто-то, кто командует, поскольку всегда есть кто-то, кто хочет, чтобы им командовали. Даже в самой демокра-

тичной структуре управления в решающий момент выделяется лидер, заставляющий остальных прислушиваться к его мнению.

Тот, кто стремится быть лидером, счастлив, когда командует. «Ведомый», даже, если ему предоставить возможность руководить. Не будет знать, что делать с данными ему полномочиями. Лидер охотно вызывается выполнять ответственные задания, стремится к руководящим постам, как правило, справляется с тем, что ему поручено. В кризисных ситуациях он может стать опорой для других. В такие моменты с наибольшей очевидностью проявляются его способности. Лидеров любят, но ненавидят тоже – это неизбежно.

В современном обществе, однако, «полководец» (по сути это всегда человек щедрый и верный, готовый рискнуть собственной жизнью) порой уступает место другому – тому, кто маневрирует в тени, не показывая себя. Он не «зажигает толпу», чтобы вести ее за собой, но умело использует ее в своих целях. Понять свою роль в коллективе очень важно, чтобы эффективно и с интересом работать. Попробуйте определить с помощью теста свое место в коллективе. На каждый поставленный вопрос отвечайте: а) «да»; б) «нет».

1. Часто ли Вы бываете в центре внимания окружающих:

2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем Вы:

3. Находясь на собрании людей, равных Вам по служебному положению, испытываете ли Вы желание не высказывать свое мнение, даже когда это необходимо:

4. Случается ли, что Вас называют нерешительным человеком:

5. Испытываете ли Вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направить вашу профессиональную активность:

6. Теряли ли Вы иногда хладнокровие в беседе с людьми:

7. Считаете ли обычно, что Ваша внешность производит внушительное впечатление:

8. Легко ли Вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением:

9. Какое из этих двух мнений ближе к Вашему:

а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;

б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

10. С кем Вы предпочитаете работать:

а) с людьми покорными;

б) с людьми строптивыми.

11. Стараетесь ли Вы избегать горячих дискуссий:

12. Умеете ли Вы в профессиональной дискуссии привлечь на свою сторону тех, кто раньше с Вами был несогласен:

13. Считаете ли Вы, что Вы — человек, сильно влияющий на других людей:

14. Может ли неудачный прошлый опыт заставить Вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы:

15. С Вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:

- а) самый компетентный;
- б) у кого самый сильный характер.

16. Всегда ли Вы стараетесь понимать (оценивать) людей:

17. Какой из двух типов руководителей кажется Вам более значительным:

- а) тот, который решает все сам;
- б) тот, который постоянно советуется.

18. Какой из двух типов руководства, по Вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия:

- а) коллегиальный тип;
- б) авторитарный тип.

19. На рабочем совещании Вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но Вы уверены в своей правоте. Как поведете себя:

- а) будете молчать;
- б) будете отстаивать свою точку зрения.

20. Если на Вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли Вы при этом чувство тревоги:

Результат: подсчитайте количество набранных баллов. При ответе на вопрос вы получаете балл только за вариант «а» или «б» в левой колонке («Ваш ответ»). Степень выраженности лидерства:

до **25 баллов:** лидерство выражено слабо;

до **26—35 баллов:** средняя выраженность лидерства;

до **36—40 баллов:** лидерство выражено в сильной степени;

свыше 40 баллов: склонность к диктату.

Задание 3. Анализ ситуации.

После успешного окончания университета Андрей Белов поступил на фирму «Нарджилия», в качестве менеджера по внешнеэкономической деятельности. По истечении месяца Андрей был включен в группу специалистов для разработки предложений по увеличению объема внешнеэкономических операций. Группе было поручено провести оценку предложений по продвижению новых образцов продукции на рынок. Руководитель группы поручил Андрею подготовить список вопросов для оценки возможностей расширения сбыта. Как бы вы выполнили данное задание?

Задание 4. Сформулировать основные понятия:

1. Организация управленческой деятельности включает.....
2. Организационно-управленческая деятельность - это.....
3. Отличительные характеристики организационно-управленческой деятельности для различных менеджеров.

Практическое занятие 2.

Оценка управленческого персонала при проведении аттестации.

Цель работы: изучение методики оценки деловой активности и профессиональных навыков конкретного менеджера.

Задание 1. Разработать процедуру оценки конкретного менеджера.

Наиболее распространенной формой деловой оценки персонала на предприятии (в организации) является периодическая аттестация сотрудников. При аттестации определяются деловые качества работников и делаются выводы об их соответствии занимаемой должности. Программа, сроки и график аттестации утверждаются руководителем предприятия или организации по согласованию с профсоюзными комитетами и доводятся до сведения работников не менее чем за месяц до ее начала. Аттестацию проводит аттестационная комиссия, которую приказом назначает руководитель предприятия или организации. Комиссия состоит из председателя, секретаря и членов комиссии из числа руководящих работников и высококвалифицированных специалистов.

Оценки результатов труда непосредственно характеризуют достигнутые работником результаты. Их сопоставляют с конечными целями организации. Для оценки руководителей наиболее распространенной формой являются *оценки по достижению целей*. Они основаны на установлении для каждого управляющего ясных и четких целевых показателей, на которые должен «выйти» руководитель к определенному сроку. В ходе оценки осуществляющий ее руководитель относит деятельность работника к одной из оценочных категорий.

Оценки проставляются по результатам тщательного анализа деятельности работника. После такой оценки между руководителем и подчиненным проводится специальное обсуждение, которое завершается постановкой задач и целей на последующий период и разработкой конкретных мероприятий, ведущих к их достижению. Наибольшая сложность в реализации управления по целям заключена в определении системы индивидуальных целевых показателей.

1. Устанавливается перечень главных обязанностей работников, включающий регулярно выполняемые им функции и целевые мероприятия разового характера на планируемый период (квартал, год).

Таблица 1

Характеристика функций и ответственности за их выполнение

Наименование функции	Сфера ответственности
1. Управление коммерческими операциями	Объем предоставленных кредитов, рентабельность, привлечение новых клиентов, качество кредитных операций
2.

2. По каждой функции устанавливается оценочный показатель.

Таблица 2

Показатели оценки по сферам ответственности

Сфера ответственности	Оценочный показатель
1. Кредитование деятельности	Сумма кредита, процент по кредиту и т.д.
2.

3. По каждому показателю устанавливаются индивидуальные «Стандарты исполнения», которые должны учитывать все возможности работника, но исходить из реальных предпосылок. На этом разработка показателей заканчивается.

Оценка результатов труда работника состоит в соотнесении фактических результатов с «двойным стандартом» (табл. 3).

Таблица 3

Стандарты организационно-управленческой деятельности

Показатели по функции «Управление финансами»	Стандарты исполнения		Фактический результат	Оценка в баллах
	хорошие	высокие		
1. Объем кредитов, рост процента	10	15	12	2
2. Доход в процентах к издержкам	107	110	112	1
3. Критикуемые сделки, %	10	7	11	4
4. Новые клиенты (количество вкладчиков)	15	20	15	3

Для оценки используется пятибалльная система: за «выдающееся» исполнение - 1 балл, за «неудовлетворительное» - 5 баллов. Итоговая оценка по каждой оцениваемой функции и целевым заданиям определяется как среднее арифметическое баллов по всем показателям данной функции. В данном примере средний балл по функции управления коммерческими операциями у данного работника составляет 2,5 балла. Такую оценку производят по каждой функции работника. Обычно устанавливается три-четыре функции или целевых мероприятия.

Общая итоговая оценка работника определяется как среднеарифметическая по каждой оцениваемой функции и целевым заданиям. Оценка по «достижению целей» применяется одновременно с оценкой квалификации. Оценку квалификации производят по четырем показателям: 1) профессиональные знания; 2) способность решения проблем; 3) навыки руководства; 4) навыки общения.

По каждому из показателей устанавливают четыре утверждения, которые наиболее точно описывают уровень квалификации по сравнению с требованиями должности. Оценщик должен выбрать одно из них по каждому показателю, наиболее подходящее для оцениваемого работника, и проставить баллы: лучший показатель - 1, худший -4.

Например, оцениваются навыки руководства. Оценщик выбирает из следующих утверждений: работник 1 продемонстрировал выдающиеся управленческие навыки (1 балл); работник 2 обладает навыками руководства, которые выше требований, установленных для должности (2 балла); работник 3 обладает навыками руководства, вполне соответствующими требованиям (3 балла); работник 4 пока не овладел навыками руководства в той мере, в какой этого требует должность (4 балла). И так выбирается соответствующий балл для данного работника по четырем показателям и проставляется оценка.

Выводы из общих итогов оценки являются основой последующей работы вышестоящего руководителя с подчиненными и планирования его карьеры. Процесс управления по целям идет сверху вниз, начиная с разработки общих показателей деятельности фирмы в целом и главных руководителей и заканчи-

вается установлением целевых показателей деятельности специалистов и рядовых исполнителей.

Оценка деятельности работников по качествам, влияющим на достижение цели, характеризует деятельность работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции. К числу таких качеств относят профессиональные и производственные качества, а также знания, способности и другие составляющие.

Вопросы для обсуждения.

1. По какому критерию проводится оценка основных обязанностей управленческого работника?

2. Какие показатели используются для оценки результатов управленческого труда?

3. Как оценить достижение целей?

4. Что понимается под «стандартом исполнения»?

5. Как оценить уровень квалификации работника?

При ответе на вопросы учитывайте опыт предприятия.

Практическое занятие 3

Целенаправленность в организационно-управленческой деятельности

Цель работы: овладение основами формирования миссии, стратегии и целей управления, структуризация целей на основе метода «дерево целей».

Задание 1. Раскройте сущность следующих основных понятий: миссия, стратегическое видение, стратегия, политика, цель.

Задание 2. На основе изучения миссии конкретного предприятия сформулируйте базовые понятия организационно-управленческой деятельности. Необходимо изучить миссии предприятий, представленные в таблице, и определить степень их соответствия требованиям, которые используются при формулировке миссии. Студенты разбиваются на группы, получают задание и готовят заключение.

Вариант 1

Миссия ОАО «Электросигнал»: процветание предприятия, выпуск конкурентоспособной продукции, создание новых рабочих мест.

Для достижения этой цели предприятие стремится реализовать все то, что было произведено, исследовать сложившуюся конъюнктуру на рынке, выпускать конкурентоспособную продукцию, осваивать новые образцы изделий, выявлять своих клиентов и т.д.

Вариант 2

Миссия ОАО «Корпорация НПО «РИФ» рассматривается по следующим направлениям:

Продукция - путем постоянного жесточайшего контроля качества выпускаемой продукции, внедряя разработанную систему «менеджмент-качество», целенаправленно совершенствовать продукцию, расширять ее номенклатуру, максимально возможно отвечая потребностям выпуска.

Производство - путем целенаправленного контроля производственного процесса добиться выполнения плана наиболее экономичным способом, минимизируя необязательные и случайные затраты и потери.

Внешняя обстановка - всемерно содействовать формированию стабильной в экономическом и социальном плане, экологически безопасной внешней среды.

Сотрудничество - с уважением и пониманием относиться к деловым партнерам и активно работать с ними, расширяя сферу деловых взаимоотношений.

Персонал - быть внимательным и чутким к запросам и нуждам простых работников, способствовать росту производительности труда.

Вариант 3

Миссия ЗАО «Октант» - выявление и удовлетворение потребностей предприятий различных отраслей народного хозяйства в изготовлении нестандартного оборудования, грузоподъемных и грузозахватных механизмов и приспособлений, оказание услуг организациям и населению. Мы измеряем свой успех удовлетворенностью потребителей как основы достижения целей нашего предприятия, эффективностью затраченных усилий, улучшением социального и материального положения работников.

Цели:

1. Увеличение объема продаж при средней численности работников.
2. Упорядочение организационного механизма: разработка, документальное оформление и внедрение системы управления, обеспечивающей качественное и своевременное выполнение всех управленческих и производственных функций: прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации, контроля и др.
3. Усовершенствование системы оплаты труда.
4. Разработка и внедрение системы качества и системы непрерывного улучшения продуктов и процессов.

Вариант 4

Миссия ОАО «Тяжмехпресс» - производство кузнечно-прессового оборудования высокого качества по доступной цене.

Вариант 5

Миссия деятельности ОАО «Рудгормаш» — проектирование, производство, обслуживание оборудования, используемого в добывающих и перерабатывающих отраслях промышленности, строительной индустрии, машиностроении, топливно-энергетическом комплексе, обеспечивающего высокую производительность и гарантированную бесперебойную эксплуатацию для обеспечения конкурентоспособного преимущества клиентам. Отличием является не только многолетний опыт успешной работы на внутреннем и внешнем рынке, но и стремление демонстрировать новые технологические возможности отечественного машиностроения.

Вариант 6

«Макдоналдс»: быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанчиках по приемлемой цене по всему миру.

Вариант 7

«Полароид»: совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни.

Вариант 8

Миссия предприятия «Кодак»: стать мировым лидером в химическом и электронном изображении.

Задание 3. Определить, какие из перечисленных ниже целей являются стратегическими или финансовыми, долгосрочными или краткосрочными:

- 1) увеличить долю фирмы на рынке с 5 до 10%;
- 2) обеспечить рост доходов на 5 %;
- 3) обеспечить повышение качества продукции;
- 4) добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 до 2 млрд. руб. в год;
- 5) раз в полтора-два года выходить на новый рынок;
- 6) достигнуть 20%-го уровня доходов по акциям;
- 7) добиться повышения цены акций;
- 8) повысить репутацию фирмы среди клиентов;
- 9) повысить конкурентоспособность фирмы;
- 10) добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов;
- 11) расширить номенклатуру продукции;
- 12) выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов;
- 13) снизить издержки по сравнению с конкурентами;
- 14) добиться лидерства в области технологий и инноваций;
- 15) 30% общего объема продаж должно приходиться на товары, запущенные в производство за 5 лет.

Практическое занятие 4

Ситуационный подход к организации управленческой деятельности

Цель занятия: приобретение навыков анализа конкретной ситуации и принятия организационно-управленческого решения.

Задание 1. На основе анализа ситуации разработать стратегию развития предприятия.

Ситуация «Выгодный заказчик»

В Воронеже на малое полиграфическое предприятие «Альфа» почти одновременно пришли на работу два менеджера – Алексей и Роман. Сначала они работали с постоянными клиентами, просто принимая у них заказы, но по прошествии года в Москве состоялась выставка полиграфических предприятий и

технологий. Представителем «Альфы» на этой выставке был Алексей, показавший заинтересованным лицам все преимущества фирмы. Он привез в Воронеж крупный заказ на печать каталогов одной косметической фирмы. Через два дня приехал заказчик и обговорил с Алексеем все нюансы относительно будущего тиража (все технологические, оформительские и ценовые аспекты). Директор «Альфы» Николай Петрович был очень доволен выгодным заказом и пообещал Алексею процент с прибыли от данного контракта. Каталог запустили в тираж, заказчик был удовлетворен качеством исполнения и хотел сотрудничать с «Альфой» и в дальнейшем. Неожиданно в Воронеже началась эпидемия гриппа. Алексей заболел и взял больничный. Когда через неделю он вернулся на работу, оказалось, что дальнейшим сотрудничеством с заказчиком из Москвы занимался Роман по приказу директора. За прошедшую неделю был сделан еще более крупный заказ на изготовление нового каталога и упаковочного материала для косметики. Процент от прибыли с этого заказа шел Роману. Директор «Альфы» находился в это время в командировке, а клиент говорил уже о следующем заказе. Алексей предложил Роману «отдать» ему клиента из Москвы, на что Роман сказал, что в дальнейшем он будет вести этот контракт. Менеджеры работали в одном помещении и отношения между ними стали накаляться, что стало мешать плодотворной работе обоих. Каждый из них хотел работать с выгодным заказчиком. Дошло до того, что ни Алексей, ни Роман не могли думать ни о чем, кроме этого. В этот напряженный момент вернулся из командировки директор...

Вопросы к ситуации:

- 1) формулировка проблемы;
- 2) имеет ли Роман моральное право заниматься с заказчиком?
- 3) альтернативные варианты решения;
- 4) рекомендации (выбор и обоснование наиболее приемлемой альтернативы).

Практическое занятие 5

Анализ организационно-управленческой деятельности

Цель работы: получение умений по проведению практического анализа организационно-управленческой деятельности и разработке мероприятий по совершенствованию управления предприятия.

Задание 1.

Проанализируйте управленческую деятельность на заводах «А» и «Б», оцените ее эффективность, выделите преимущества и недостатки действующих структур управления на данных заводах, разработайте предложения по совершенствованию.

Ситуация для анализа

На заводе «А» группа управляющего запасами занимается обработкой информации и координацией материальных потоков, в то время как аппарат управляющего производством сконцентрирован на управлении процессами

обработки изделий и ремонте оборудования. Работники на заводе «А» более склонны концентрировать внимание на проблемах текущего характера, на том, что каждая группа управляющих и специалистов непосредственно отвечает.

На заводе «Б» круг обязанностей каждого подразделения в аппарате управления гораздо шире и обычно простирается от организации выполнения особых требований и запросов потребителей до совершенствования на систематической основе производственных мощностей предприятия. В результате уже в силу широты кругозора и интегрирующей природы своей деятельности, подавляющая часть функций, выполняемых управляющими и специалистами различных служб завода «Б», намного теснее связана с факторами повышения конкурентоспособности предприятия по сравнению с организацией управления на заводе «А».

В частности на заводе «А» основная часть неопределенности во внешней среде, с которой приходится иметь дело предприятию, точно также как преодоление различий между службами и отделами, рассматривается как заботы группы управления запасами. Т.е. служба управления запасами занимается в основном сбором информации и созданием запасов на случай возникновения перебоев в снабжении. Иначе говоря, служба управления запасами стремится приспособиться к всевозрастающей сложности производства, вместо того чтобы заниматься пересмотром организации материально-технического снабжения и изменением режима поставок.

С другой стороны, на заводе «Б» неопределенность и различия в характере деятельности разных служб в аппарате управления являются предметом общей заботы и подлежат модификации с течением времени. Весь менеджмент концентрирует усилия на уменьшении неопределенности извне и на объединении усилий разных служб в одном направлении, чтобы их действия ни в коем случае не наносили ущерба результатам работы всего предприятия в целом. Такая позиция отражается не только на управляющих и специалистах, но и на отношении рабочих к своему труду.

Таким образом, если на заводе «А» централизация управления усиливается, все больший круг вопросов решается на уровне директора, то на заводе «Б», напротив, все больше прав и ответственности передается на нижний уровень управления. На заводе «А» главной целью персонала по закупкам сырья и материалов, комплектующих изделий является снижение цены, которая заплачена за данные поставки, и одновременно обеспечение надежности поставок при неопределенности поведения различных поставщиков и субподрядчиков, с которыми приходится иметь дело предприятию. К тому же круг поставщиков постоянно меняется, что также создает неопределенность. В этой связи создаются дополнительные запасы на предприятии, чтобы застраховать себя на случай непредвиденных обстоятельств. При использовании на заводе «А» формальных, краткосрочных контрактов с поставщиками поощрить или как-то дисциплинировать их можно, только меняя объемы заказов материалов и комплектующих изделий.

Отношения с поставщиками на заводе «Б» совершенно иные. Прежде всего у завода намного меньше поставщиков и субподрядчиков (примерно в 4 раза), а многие материалы и комплектующие поставляются из одного источника. Более того, многие субподрядчики завода «Б» - местные мелкие и средние фирмы. Этим фирмам было поручено разработать специфические компоненты, а также оказывается необходимая инженерная и производственная помощь. Они совместно с заводом «Б» работают над снижением запасов и незавершенного производства, над повышением качества.

Вопросы для обсуждения.

1. Каковы принципиальные различия в подходах к управлению на данных предприятиях?

2. Какие изменения необходимо провести в структурах управления на заводах «А» и «Б»?

3. Какова система ценностей у управляющих и специалистов, как они воспринимают проводимые изменения на предприятиях?

Практическое занятие 6

Этика и социальная ответственность менеджера

Цель работы: приобретение навыков оценки стиля руководства и этики управления, а также навыков оценки группового потенциала и ценностно-ориентационного единства руководства предприятия.

Задание 1. Компания «Мальвина» занимается производством и продажей шампуней. Шампуни от «Мальвины» всегда радуют потребителя безупречным качеством и разнообразием вариантов.

Вы возглавляете отдел развития и контроля качества продукции. Три дня назад, в воскресенье (ни Вас, ни кого-либо из Ваших коллег, разумеется, не было на фабрике) была произведена большая партия шампуня «Синий баклажан». В понедельник Ваши коллеги из лаборатории отобрали несколько проб шампуня из этой партии. Анализ показал, что кислотность шампуня во взятых пробах составляет $pH = 8,6$.

Безупречные нормы кислотности шампуня, принятые у вас на фабрике и подписанные Вами лично год назад, гласят, что показатель кислотности pH для шампуня должен находиться в пределах от 5 до 8,5. В связи с этим во внутренних документах компании эта партия шампуня фигурирует как «черная партия» (shadow batch)/

Начальник заводской лаборатории в своем отчете сообщил два важных обстоятельства. Во-первых, по его мнению, отклонение кислотности шампуня от нормы связано с использованием некачественных элементов упаковки, доставленных на фабрику от поставщика «Карабас Барабас Ltd» две недели назад.

Во-вторых, он сообщает, что незначительное отклонение показателя кислотности pH от ваших норм не может привести ни к каким вредным

последствиям. При употреблении этого шампуня. . на качестве шампуня, по его мнению, это отклонение также никак не отразиться.

Менеджер по маркетингу заявил, что в случае, если качеству шампуня ничего не угрожает, он не видит причину останавливать продажи «Синего баклажана» и перерабатывать «черную партию».

Менеджер отдела планирования, в свою очередь, сообщил вам, что полная переработка этой партии шампуня займет минимум два дня и существенно сдвинет рабочий план фабрики.

Менеджер отдела фабричного учета рассчитал, что себестоимость шампуня , переработанного из «черной партии», возрастет в 1,7 раза.

Менеджер склада готовой продукции утверждает, что если партия не будет вывезена со склада в течение 3 суток, на складе не будет хватать места для вновь произведенной продукции.

Вам как руководителю отдела развития и контроля качества продукции, предстоит выработать решение по следующим вопросам:

1. Чьи интересы затронуты в данной ситуации?
2. Что может служить причиной сложившейся ситуации?
3. Насколько этичны решения Ваших коллег?
4. Какова будет судьба «черной партии»?
5. Какие могут быть последствия при выводе «черной партии» на рынок?
6. Какие необходимо принять меры для избежания подобных ситуаций?

Практическое занятие 7

Организация управленческой деятельности современного менеджера

Цель работы – приобретение навыков планирования рабочего времени, составление плана управленческой деятельности конкретного руководителя.

Задание 1. В плане должны найти отражение и работы, которые делегируются руководителем для исполнения другим сотрудникам. При составлении плана рабочего дня можно воспользоваться следующим алгоритмом:

1 Составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Данный перечень должен быть составлен с распределением работ по приоритетности их выполнения. При этом 1 - максимальная приоритетность выполнения работ; 3 - минимальная приоритетность выполнения работ.

2. Определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего времени работы.

3. Резервирование рабочего времени с учетом соотношения 60 : 40.

4. Принятие решений по делегированию работ, намеченных к выполнению.

Таблица 4

Исходные данные для составления плана рабочего дня

№	Перечень работ, запланированных руководителем к исполнению	Планируемая продолжительность работы, мин.	Приоритетность выполнения работы	Возможность делегирования
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	40	1	нет
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	30	2	да
3	Консультация у юриста	45	2	да
4	Посещение выставочного центра	120	2	нет
5	Работа с текущей корреспонденцией	20	2	да
6	Подготовка документов для сдачи в архив	25	3	да
7	Передача документов в архив	15	3	да
8	Проведение совещания по организации рекламной кампании	20	2	нет
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	25	3	нет
10	Прием сотрудников по личным вопросам	60	1	нет
11	Изучение нормативных документов	40	1	нет
12	Встреча с представителями фирмы-поставщика	60	1	нет
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	25	2	нет
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	20	1	нет

Задание 2. Формирование индивидуального фонда времени, ориентируясь на следующую структуру:

1. Рабочее время: время фактической работы, регламентированные перерывы в работе (например, обеденный), нерегламентированные перерывы в работе: по вине сотрудника, в т.ч. время переключений; в силу внешних обстоятельств.

2. Вне рабочее время: связанное с работой (дорога подготовка, доделывание дел); домашний труд (покупки, уборка квартиры, ремонт, воспитание ребенка, прочие); самообслуживание (активный отдых, саобучение, творчество)

Необходимо распределить свое время по указанным элементам структуры времени, при этом общее время должно составлять 100%. Кроме того, в рамках рабочего и вне рабочего времени также необходимо определить удельный вес составляющих их элементов, принимая рабочее и вне рабочее время за 100%. По результатам формирования структуры провести анализ, сделать выводы, предложить мероприятия оптимизации использования личного времени.

Практическое занятие 8

Развитие методов и процессов организационно-управленческой деятельности

Цель работы: закрепление знаний о направлениях развития организационно-управленческой деятельности, приобретение навыков анализа состояния, проектирования и экономической оценки эффективности совершенствования управления предприятием.

Задание 1. Оценка эффективности реорганизации структуры управления.

В ОАО «Сафоновский электромашиностроительный завод» было принято решение о реорганизации структуры управления. В результате анализа действующей структуры было установлено, что в параметрах самой структуры, сложившейся исторически, имеется много «перекосов». Например, огромное количество связей замыкается непосредственно на генерального директора, его первого заместителя (директора по производству, маркетингу и технической политике) и главного инженера – их перегрузка, концентрация преимущественно на текущих делах, дефицит времени для решения стратегических задач. При анализе также были выявлены и другие проблемы:

- в результате нечеткого определения диапазонов ответственности некоторые функции управления дублируются, в то время как есть и такие, которые не выполняются;

- руководители среднего звена не имеют полномочий для принятия оперативных решений;

- слабые связи между подразделениями и ориентация каждой службы только на свои интересы;

- необоснованное подчинение отделов и служб функциональным директорам, приводящие к разрыву целостности процесса, и т.д.

По всем выявленным направлениям изменений на заводе были разработаны проекты, учитывающие как положительные, так и отрицательные стороны сложившейся практики управления. Например, было предложено два варианта решения проблемы перегрузки генерального директора:

1. Делегировать часть полномочий директорам по направлениям, создать службу стратегического развития, ввести элемент матричной структуры управления.

2. Ввести институт исполнительного директора, сохранить за генеральным директором функции стратегического и финансового управления, принять положения о статусе генерального директора, об исполнительном директоре, об организационной структуре и штатном расписании.

В новой организационной структуре были четко разграничены полномочия и ответственность между руководителями верхнего и среднего уровня управления, определены диапазоны ответственности сотрудников.

В центре внимания оказались и механизмы координации. Так, директорам представлено право выполнять необходимые действия для выполнения своих должностных обязанностей в рамках диапазона ответственности и

утвержденных генеральным директором планов и директивных заданий. Для каждого директора установлен перечень документов, требующих согласования, подписания и утверждения, определен порядок подписания исполнительной документации. Для повышения оперативности управления сформированы матрицы горизонтальных взаимодействий, в которых по каждой должности определены взаимодействующие звенья структуры управления и содержание выполняемых ими работ.

Вопросы для обсуждения.

1. Установите диапазон ответственности коммерческого директора.
2. Оцените эффективности организационных решений по реконструкции структуры управления.
3. Дайте характеристику показателей экспертной оценки новой структуры управления: гибкость, адаптивность, оперативности в принятии решений.
4. С помощью, каких показателей можно оценить изменения параметров структуры управления.
5. Почему было принято решение о реструктуризации структуры управления.
6. Постройте схемы действующей и новой структур управления, сформируйте матрицу горизонтальных взаимодействий для одного из уровней управления.

Практическое занятие № 9

Модернизация организационно-управленческой деятельности в условиях цифровизации предприятия

Цель занятия: приобретение знаний и представлений о современных проблемах управления и направлениях их решения; развитие навыков публичных выступлений и ответов вопросы аудитории.

Для подготовки к занятию необходимо каждому обучающему подготовить аннотацию статьи по одной из актуальных проблем осуществления организационно-управленческой деятельности.

Процедура проведения занятия

1. Заслушивание докладов по результатам аннотации статьи
2. Обсуждение проблемных аспектов организации управленческой деятельности,
3. Подведение итогов занятия, определение направлений решения проблем в организации управленческой деятельности в условиях цифровизации.

6. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

1. Нормативно-правовое обеспечение организационно-управленческой деятельности.
2. Планирование индивидуальной работы руководителя.
3. Роль информации в организационно-управленческой деятельности руководителя.
4. Методы оценки качества и эффективности организационно-управленческих решений.
5. Критерии и показатели оценки эффективности организационно-управленческой деятельности.
6. Использование принципа «максимизации производительности и минимизации затрат» для определения эффективности управленческой деятельности.
7. Характеристика управленческих школ и подходов, рассматривающие проблему эффективности управленческой деятельности.
8. Классификация и характеристика видов организационно-управленческой деятельности.
9. Обобщение методических подходов к классификации, учету и анализу затрат на организационно-управленческую деятельность.
10. Задачи менеджеров по эффективному оперативному функционированию предприятий.
11. Основы организационно-управленческой деятельности по эффективному стратегическому развитию предприятия.
12. Модель эффективного управления деятельностью предприятия.
13. Направления повышения эффективности управленческой деятельности.
14. Совершенствование организации управленческой деятельности.
15. Интеграционные процессы в организационно-управленческой деятельности руководителей.
16. Содержание и методы организации управленческой деятельности.
17. Рационализация деятельности руководителей в современных экономических условиях.
18. Специфика и виды организационно-управленческой деятельности в условиях цифровизации.
19. Направления изменения в содержании организационно-управленческой деятельности в цифровой экономике.
20. Экономические аспекты выбора эффективного управленческого решения.
21. Влияние совершенствования организационно-управленческой деятельности на результаты работы предприятия.
22. Понятие цифровое лидерство. Компетенции менеджера в условиях цифровизации управления предприятием.
23. Учет влияния факторов окружающей среды на эффективность организационно-управленческой деятельности.

7. Тестовые задания для самоконтроля

1. Что обозначает термин «менеджмент предприятия»?
 - а) руководство предприятием,
 - б) управление предприятием,
 - в) организация управления предприятием,
 - г) регулирование деятельности предприятия.
2. Какие управленческие решения относятся к общему менеджменту?
 - а) определение целей функционирования и развития предприятия,
 - б) разработка необходимых средств и способов достижения поставленных целей,
 - в) координация совместных усилий всех работников предприятия для получения результатов соответствующих целей,
 - г) верны все варианты ответа
3. Требования, предъявляемые к решениям при применении результативного подхода в управлении:
 - а) выполнять, работу таким образом, чтобы обеспечить эффективность,
 - б) избегать возникновения проблем, связанных с рисками, путем выбора конструктивных альтернатив,
 - в) оптимально использовать ресурсы,
 - г) верны все варианты ответа
4. Какие организационно-управленческие решения принимаются при управлении сопротивлением персонала при внедрении различных изменений:
 - а) разработать программу действий и выделить необходимые ресурсы, создать группы проводников знаний по изменениям,
 - б) удвоить подготовительную работу и организовывать обучение работников,
 - в) определить, структурировать, прогнозировать характер сопротивления планируемым изменениям,
 - г) верны все варианты ответа
5. Какие решения принимаются в рамках информационной подсистемы менеджмента:
 - а) познавательные, научные, интегрированные
 - б) организационные, операционные, плановые
 - в) по мониторингу, экспертные, коммуникационные
 - г) верны все варианты ответа
6. Обеспечение оптимальной системы взаимоотношений с внешней средой, при которой организация может успешно работать и конкурировать, разработка стратегии долгосрочного развития, в которой устанавливаются цели и задачи организации, необходимые для их достижения ресурсы и способы продвижения на рынке, характеризуют работу руководителя:
 - а) высшего звена;
 - б) среднего звена;
 - в) низового звена.
7. Вид управленческой деятельности, обеспечивающий согласованное взаимодействие всех управленческих действий и функций, бесперебойность и непрерывность процесса управления, называется:
 - а) планированием,
 - б) организацией,
 - в) контролем,
 - г) координацией
8. Процесс принятия и реализации управленческих решений представляет собой:
 - а) непрерывный процесс,

б) интегрированный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты, руководители формируют организации и управляют ими.

9. Логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации, составляют основу:

- а) организационной структуры,
- б) иерархии,
- в) нормы управляемости,
- г) вертикального разделения труда.

10. Дифференциация работников в соответствии с определенными правами, обязанностями и ответственностью по реализации какой-либо функции управления составляет основу:

- а) вертикального разделения управленческого труда,
- б) профессионального разделения управленческого труда,
- в) должностного разделения управленческого труда,
- г) квалификационного разделения управленческого труда.

11. Какие из перечисленных являются факторами выбора управленческого решения?

- а) количество участников процесса выбора и реализации решения,
- б) масштаб управления,
- в) компетентность персонала,
- г) цель управления,
- д) все перечисленные.

12. Какое определение более точно характеризует понятие цели менеджмента?

- а) цель – идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы,
- б) цель указывает общее направление достижения лучшего результата,
- в) цель определяет желаемое состояние объекта управления,
- г) цель это конкретные результаты, которые хотела бы достигать группа людей, работая вместе,
- д) цель – конкретное состояние отдельных характеристик предприятия, достижение которых является желательным, и на достижение которых направлена его деятельность.

13. Характеристики решений при осуществлении управленческого контроля:

- а) всеохватывающий характер,
- б) четкая стратегическая направленность,
- в) постоянное предотвращение ошибок,
- г) своевременность,
- д) соответствие целям управления и характеристикам контролируемого процесса
- ж) объективность,
- з) все перечисленное

14. Комбинация организационно-управленческих решений, направленная на удовлетворение потребителей и достижение организационных целей, называется:

- а) стратегией,
- б) стратегическим видением,
- в) миссией,
- г) целями организации.

15. Направление развития предприятия в будущем, его целевые аудитории, технологии, целевые аудитории, образ в будущем отражаются в:

- а) стратегических целях,
- б) миссии предприятия,

в) стратегическом видении .

16. При формулировке миссии организации необходимо описание:

а) покупателей.

б) потребностей

в) действий, знаний и технологий, с помощью которых создается потребительская ценность,

г) верны все предыдущие ответы.

17. Верно ли, что менеджмент можно рассматривать как процесс принятия управленческих решений:

а) да.

б) нет.

18. Менеджмент как совокупность управленческих решений означает

а) отсутствие ответственных за конечные результаты деятельности предприятия,

б) ориентацию предприятия на спрос и потребности рынка,

в) использование устаревшей информационной базы,

г) хозяйственную зависимость.

19. Управление по целям включает:

а) систему вертикальной зависимости целей,

б) систему оценки деятельности персонала,

в) систему взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала.

г) верны все предыдущие ответы,

д) нет правильного ответа.

20. Организационно-управленческая деятельность и процессы, направленные на разработку стратегии и концепции развития организации в целом, постановку целей ее функционирования, а также корректировку принятых решений, называются:

а) общим менеджментом,

б) функциональным менеджментом.

8. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Каблашова И.В. Экономика управленческой деятельности: учеб. пособие. - Воронеж: ВГТУ. «Воронежский государственный технический университет, 2015. 155 с. <http://www.iprbookshop.ru/68131.html>
2. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: Учебник для сред. спец. учеб. заведений. – М.: Высш. шк., 2016. – 271с. <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>
3. Каблашова И.В., Логунова И.В. Менеджмент [Электронный ресурс] Учеб. пособие. - Электрон. текстовые, граф. дан. (873 Кб). – Воронеж: ВГТУ, 2019. - 978-5-238-01075-3 - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66072.html> «IPRbooks»
4. Каблашова И.В., Логунова И.В. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учеб. пособие.: Практикум - Электрон. текстовые, граф. дан. (858 Кб). – Воронеж: ВГТУ, 2019. - 978-5-238-01062-5- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66071.html> «IPRbook»
5. Каблашова И.В. Методические указания по выполнению контрольной работы, самостоятельному изучению дисциплины "Экономика управленческой деятельности" для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент», все магистерские программы [Электронный ресурс]: Воронеж. - "ВГТУ", 2015.
6. Каблашова И.В. Методические указания по выполнению практических занятий и самостоятельной работе по дисциплине " Экономика управленческой деятельности " для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент», все магистерские программы [Электронный ресурс]: Воронеж. - "ВГТУ", 2015.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Задания, ситуации и упражнения, представленные в методических указаниях по дисциплине «Организационно-управленческая деятельности в реальном секторе экономики» направлены на получение знаний и навыков в области управления предприятием, в т.ч. работу с информацией, решением конкретных управленческих заданий, работу в команде, поиск и принятие наиболее эффективных управленческих решений, соответствующих сложившейся ситуации.

Задания, предназначенные для самостоятельной и индивидуальной работы, ориентированы на развитие творческого подхода студентов к решению практических задач и заданий, формирование собственного стиля управления и мировоззрения, необходимого в конкретных организационно-управленческих ситуациях.

Тестовые задания ориентированы на самопроверку и подготовку магистров к промежуточной оценке знаний и итоговой проверке знаний.

Министерство науки и высшего образования РФ
ФГБОУ ВО
«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра экономической безопасности

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине «Организационно-управленческая деятельность в реальном сек-
торе экономики»

Выполнил магистр _____
(группа, подпись, дата, инициалы, фамилия)

Проверил _____
(подпись, дата, инициалы, фамилия)

(отметка о зачете, подпись преподавателя)

Воронеж 2020

Министерство науки и образования РФ
ФГБОУ ВО
«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра экономической безопасности

ЗАДАНИЕ НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ

по дисциплине «Организационно-управленческая деятельность в реальном секторе экономики»

Студент группы _____
(индекс группы, ФИО студента)

Вариант № _____

Перечень заданий, подлежащих выполнению:

1. Теоретическая часть

Вопросы по темам _____

2. Практическая часть (решение задач) задачи 1-5

3. Творческое задание (ситуация №) _____

Срок сдачи контрольной работы до начала сессии

Руководитель _____
(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Задание принял студент _____
(подпись, дата, инициалы, фамилия)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯ- ТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	6
3. ВАРИАНТЫ ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	8
4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ.....	14
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ.....	17
6. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ.....	32
7. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ.....	33
8. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	36
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	37
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	38

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к изучению дисциплины, выполнению практических занятий
и самостоятельной работы по дисциплине «Организационно-управленческая
деятельность в реальном секторе экономики»
для магистрантов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент»
(программа магистерской подготовки «Экономика и управление
на предприятиях») всех форм обучения

Составители:

Каблашова Ирина Владимировна,
Логунова Ирина Валериевна

В авторской редакции

Подписано к изданию 14.07.2020.

Уч.-изд. л. 2,1.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический
университет»

394026 Воронеж, Московский просп., 14