

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Учебно-методическое объединение вузов  
Республики Беларусь по экономическому образованию

УО “Белорусский государственный экономический университет”

**УТВЕРЖДЕНА**

Учебно-методическим объединением  
вузов Республики Беларусь по экономическому образованию  
Регистрационный № ТД-307/тип.

**УПРАВЛЕНИЕ  
ПРЕДПРИЯТИЕМ ОТРАСЛИ**

Учебная программа  
для высших учебных заведений  
по специальности 1-26 02 03 “Маркетинг”



Минск 2008

УДК 658  
ББК 65.291.21  
У67

Составители: *Е.И. Велеско*, профессор кафедры экономики и управления, кандидат экономических наук, профессор; *В.И. Тележников*, доцент кафедры организации и управления, кандидат экономических наук, доцент; *А.М. Кунявский*, доцент кафедры экономики и управления, кандидат экономических наук, доцент; *А.Г. Островский*, ассистент кафедры организации и управления

Рецензенты: *В.В. Апанасович*, директор ГУО "Институт бизнеса и менеджмента технологий" БГУ, доктор физико-математических наук, профессор; *С.В. Лукин*, зав. кафедрой бизнес-менеджмента УО "Белорусский государственный экономический университет", доктор экономических наук, доцент

Рекомендована к утверждению в качестве типовой кафедрой организации и управления (протокол № 3 от 24.09.2007 г.); Методической комиссией по специальности "Маркетинг" (протокол № 2 от 04.10.2007 г.); Научно-методическим советом УО "Белорусский государственный экономический университет" (протокол № 1 от 24.10.2007 г.); Научно-методическим советом (секцией) УМО вузов Республики Беларусь по экономическому образованию по специальности "Маркетинг" (протокол № 9 от 29.10.2007 г.)

Ответственный за редакцию *Н.В. Терех*

Ответственный за выпуск *Т.В. Чайковская*

УДК 658  
ББК 65.291.21

© Составление. Коллектив авторов, 2008  
© УО "Белорусский государственный экономический университет", 2008

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

*Целью* курса является изучение студентами теории и практики, способов и инструментов управления предприятиями, а также приобретение необходимых навыков для проектирования системы управления предприятием и его функциями.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

- *знать:*

- содержание управленческих отношений в хозяйственных системах;
- организационно-правовые формы предприятий и их объединений;
- содержание общих функций управления;
- содержание управления функциями предприятия;
- содержание организационных процессов и основы управления ими;
- технику индивидуальной и групповой работы менеджеров, включая технику принятия управленческих решений;
- модели и методы оценки эффективности управления предприятием;

- *уметь:*

- использовать базовые концепции, принципы и методы управления;
- формировать организационную структуру и управлять организационной культурой;
- выбирать оптимальную стратегию предприятия;
- осуществлять управление функциями предприятия;
- применять методики управления организационными процессами на практике;
- использовать технику индивидуальной и групповой работы менеджера, включая технику принятия управленческих решений;
- оценивать эффективность управления предприятием.

### ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

| № п/п | Наименование разделов и тем  | Количество часов |   |
|-------|--|------------------|---|
|       |  | Лекции           | Семинары, практические и лабораторные занятия |
| 1     | Общие положения  |                  |   |
| 1.1   | Введение   | 2                | —   |
| 1.2   | Предприятие как система  |                  |   |
| 1.3   | Управление предприятием  | 2                | —   |
| 1.4   | Роли и функции менеджера   |                  |   |
| 1.5   | Классификации, организационно-правовые формы предприятий и их объединений  | 2                | 2   |
| 2     | Содержание общих функций управления  |                  |   |
| 2.1   | Функция планирования   | 2                | 2   |
| 2.2   | Функция организации  |                  |   |
| 2.3   | Функция мотивации  |                  |   |
| 2.4   | Функция контроля   |                  |   |
| 3     | Выбор стратегии предприятия  |                  |   |
| 3.1   | Система стратегического управления. Выбор стратегии                        | 2                | 8   |
| 4     | Создание организационной структуры и формирование организационной культуры |                  |   |
| 4.1   | Создание организационной структуры   | 2                | 2   |
| 4.2   | Управление развитием организационной культуры                              | 2                |   |
| 5     | Управление знаниями и инновациями  |                  |   |
| 5.1   | Управление знаниями  | 2                | 2   |
| 5.2   | Управление инновациями   | 2                |   |
| 6     | Управление конфликтами и изменениями                                       |                  |   |
| 6.1   | Управление конфликтами   | 2                | 2   |
| 6.2   | Управление изменениями   | 2                |   |
| 7     | Управление функциями предприятия   |                  |   |
| 7.1   | Управление персоналом  | 2                | 2   |
| 7.2   | Управление финансами   | 2                | 4   |
| 7.3   | Управление материальными потоками  | 2                | 6   |
| 7.4   | Управление производством   | 2                | 2   |
| 8     | Управление затратами и эффективность управления предприятием               |                  |   |
| 8.1   | Управление затратами   | 2                | 2   |
| 8.2   | Методы оценки эффективности управления предприятием                        | 2                |   |
|       | <i>Итого</i>   | 36               | 34  |

## **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

### **1.1. Введение**

Цели и задачи курса. Предпринимательская деятельность. Предприятие. Менеджмент как предпринимательское управление. Развитие производительных сил и управления. Особенности управления в информационном обществе.

### **1.2. Предприятие как система**

Понятие организации и предприятия. Основные элементы предприятий. Внешняя и внутренняя среда предприятия. Предприятие как открытая и закрытая система. Функции предприятия.

Организационная система. Характеристика организационной системы по типам организационного взаимодействия: с внешней средой (механистическая и органическая), подразделений, индивида и организации (корпоративная и индивидуалистическая). Роль человека и группы на предприятии.

Роль и представление миссии предприятия. Жизненный цикл продукта и предприятия.

### **1.3. Управление предприятием**

Задачи управления. Система и процесс управления. Отношения управления. Функции предприятия и функции управления. Основные подсистемы управления. Методы управления. Принятие решений. Централизация и децентрализация. Партисипативное управление.

Задачи стратегического и оперативного управления предприятием. Управление по целям. Базовые модели управления предприятием. Общие принципы развития системы управления.

Дифференциация и интеграция. Внешняя и внутренняя интеграция в системе управления предприятиями. Управленческий и организационный синергизм.

#### **1.4. Роли и функции менеджера**

Менеджер. Роли менеджера. Разделение труда менеджеров. Аппарат управления. Авторитет. Доверие. Лидерство. Стили управления. Качества эффективного менеджера.

#### **1.5. Классификации, организационно-правовые формы предприятий и их объединений**

Формы собственности. Отношение к прибыли. Классификация предприятий по масштабам деятельности. Унитарные предприятия. Хозяйственные товарищества. Общества. Производственные кооперативы. Индивидуальные предприниматели. Ассоциации и союзы. Классификация объединений предприятий по целям и характеру хозяйственно-экономического взаимодействия: концерны, финансово-промышленные группы, холдинги, отрасли.

### **2. СОДЕРЖАНИЕ ОБЩИХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ**

#### **2.1. Функция планирования**

Задачи функции планирования. Этапы планирования. Принципы планирования. Стратегическое планирование. Тактическое планирование. Оперативное планирование. Система планов.

#### **2.2. Функция организации**

Задачи функции организации. Проектирование работы. Этапы проектирования работы. Выбор модели проектирования работы. Координация деятельности. Система координации оперативной деятельности предприятия.

#### **2.3. Функция мотивации**

Задачи функции мотивации. Требования к механизму мотивации. Регуляторы и мотивы. Основные методы мотивации труда. Формы оплаты труда. Особенности мотивации специалистов и менеджеров.

## **2.4. Функция контроля**

Упреждающий и результирующий контроль. Задачи стратегического, тактического и оперативного контроля. Сферы и объекты контроля. Этапы реализации контроля. Принципы и эффективность контроля.

## **3. ВЫБОР СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **3.1. Система стратегического управления. Выбор стратегии**

Система стратегического управления. Анализ среды. Определение миссии и целей. Выбор стратегии. Выполнение стратегии. Контроль выполнения стратегии. Диаграмма "рынок/продукт". Эталонные группы стратегий. Факторы, влияющие на выбор стратегии. Роль стратегического управления в антикризисном управлении.

## **4. СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

### **4.1. Создание организационной структуры**

Основные типы организационной структуры. Линейно-функциональная структура. Дивизиональная структура. Проектная и матричная структуры.

Ситуационные факторы проектирования организационной структуры. Оценка внешней среды. Технология работ. Стратегический выбор. Поведение работника.

Новые подходы в проектировании организаций. Предпринимательская организация. Организация, ориентированная на рынок. Партиципативная организация.

### **4.2. Управление развитием организационной культуры**

Содержание и роль организационной культуры. Критериальная основа поведения: расположение, ценности, верования, принципы. Принцип рекурсии. Фактор национальной культуры в организационной культуре. Роль лидера в

развитии организационной культуры. Образцы культуры эффективных предприятий.

Процесс управления формированием организационной культуры. Определение базовых ценностей и установление норм организационного взаимодействия. Управление организационной культурой. Оценка состояния и эффективности организационной культуры. Поддержание организационной культуры. Изменение организационной культуры.

## **5. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ И ИННОВАЦИЯМИ**

### **5.1. Управление знаниями**

Сущность управления знаниями. Функции управления знаниями. Методы управления знаниями сотрудника. Проблемы и процессы создания организационных знаний. Основы организации систем обмена информацией. Базы данных современного предприятия.

### **5.2. Управление инновациями**

Роль инновационных процессов. Основные задачи инновационного менеджмента. Кадровое, финансовое, материально-техническое и информационное обеспечение инновационной деятельности. Мотивация творчества и нововведений. Программно-целевое управление инновационной деятельностью. Риски инновационных инвестиций.

## **6. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ**

### **6.1. Управление конфликтами**

Организационные и личностные причины возникновения конфликтов. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.

### **6.2. Управление изменениями**

Причины сопротивления преобразованиям. Анализ центра силы. Оценка возможности успеха изменений. Стратегии управления изменениями.



## **7. УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **7.1. Управление персоналом**

Управление процессом вхождения человека в организацию. Обучение. Влияние на процесс адаптации работника. Усвоение норм и ценностей. Развитие чувства ответственности. Завершение процесса включения работника в организацию. Формирование расположения сотрудника к организации.

Задачи и функции кадровых служб. Кадровый потенциал. Кадровый цикл. Мониторинг персонала. Современные методы оценки персонала. Подбор, приобретение и развитие (индивидуальное, групповое и организационное) персонала. Лизинг персонала.

### **7.2. Управление финансами**

Внешние и внутренние источники финансирования деятельности предприятия. Формы кредитования деятельности. Инвестиции. Амортизация и ее виды. Дебиторская и кредиторская задолженность. Оборачиваемость денежных средств. Платежеспособность. Ликвидность. Показатели финансовой устойчивости. Прогноз денежных потоков. Бюджетный процесс.

### **7.3. Управление материальными потоками**

Логистический подход. Содержание интегрированного материального потока. Принцип полной стоимости.

Основы управления закупками. Анализ поставщиков. Выбор поставщика.

Управление продажами и задачи маркетинга. Товаропроводящие сети. Брокер. Дилер. Дистрибьютор. Ценовая эластичность спроса. Особенности и выгоды товара. Анализ потребителей. Средства продвижения различных групп товаров широкого потребления. Реклама и ее использование на различных этапах жизненного цикла товаров. Значимость средств продвижения широкого потребления и производственного назначения. Управление очередями.

Анализ, планирование, организация и контроль за исполнением действий и программ, направленных на созда-

ние, поддержание и расширение выгодных отношений с целевым покупателем продукта(ов).

#### **7.4. Управление производством**

Типы производств (единичное, серийное, массовое). Культура производства. Роль технологии, систем и персонала в управлении производством. Принципы организации производства. Цикловой график.

Фундаментальные концепции организации производственной системы: интегрированная производственная система, система точно в срок, всеобщее управление качеством.

Качество продукта. Качество и конкурентоспособность. Реакция потребителя на качество продукта. Концепция всеобщего управления качеством. Сертификация продукции и производства. Международная система качества: стандарты ИСО. Инструменты повышения качества продукции.

Процесс формирования производственного плана предприятия. Процесс организации выпуска новых видов продукции. Особенности организации производства торгового предприятия.

### **8. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

#### **8.1. Управление затратами**

Система управления затратами. Экономия на масштабах. Точки безубыточности. Анализ прибылей и убытков. Метод учета ABC. Бюджетирование. Реинжиниринг бизнес-процессов.

#### **8.2. Методы оценки эффективности управления предприятием**

Производственно-экономические и психологические критерии оценки эффективности управления.

Модели и методы оценки эффективности управления предприятием. Влияние экономической политики на оценки эффективности.

Основные группы показателей эффективности предприятия.

## ЛИТЕРАТУРА

### *Основная*

*Румянцева, З.П.* Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. — М.: ИНФРА-М, 2004.

*Тележников, В.И.* Менеджмент / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. — Минск: БГЭУ, 2008.

*Уорд, М.* 50 методик менеджмента: пер. с англ. / Майкл Уорд. — М.: Финансы и статистика, 2003.

### *Дополнительная*

*Басовский, Л.Е.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. — М.: ИНФРА-М, 2005.

*Беляцкий, Н.П.* Управление персоналом / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велеско, П. Ройш. — 3-е изд. — Минск: Экоспектива, 2005.

*Велеско, Е.И.* Стратегический менеджмент: учеб. пособие для слушателей программы Master of Business Administration / Е.И. Велеско, П.П. Логинов, А.А. Неправский. — Минск: БГУ, 2003.

*Виханский, О.С.* Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 3-е изд. — М.: Экономист, 2004.

*Гончаров, В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Гончаров. — Минск: Мисанта, 2003.

*Мескон, М.* Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 2004.

Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер [и др.]. — 2-е европ. изд. — М.; СПб.: Издат. дом “Вильямс”, 2002.

*Питерс, Т.* В поисках эффективного управления: пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотермен. — М.: Мир, 1986.

*Поршнева, А.Г.* Управление организацией / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин; под общ. ред. А.Г. Поршнева. — М.: ИНФРА-М, 2007.

*Салмон, Р.* Будущее менеджмента / Р. Салмон; под ред. Е.В. Минеевой. — СПб.: Питер, 2004.

*Спивак, В.А.* Корпоративная культура / В.А. Спивак. — СПб.: Питер, 2001.

Учебное издание

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ ОТРАСЛИ**

Учебная программа

Составители: *Е.И. Велесько, В.И. Тележников,  
А.М. Кунявский, А.Г. Островский*

Редактор и корректор *Н.В. Терех*  
Технический редактор *О.В. Амбарцумова*  
Компьютерный дизайн *Н.А. Тарашкевич*

Подписано в печать 17.06.2008. Формат 60x84/16. Гарнитура SchoolBook.  
Офсетная печать. Усл. печ. л. 0,7. Уч.-изд. л. 0,4. Тираж 150 экз. Заказ 222

УО "Белорусский государственный экономический университет".  
Лицензия издательская № 02330/0056968 от 30.04.2004.  
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.

Отпечатано в УО "Белорусский государственный экономический университет".  
Лицензия полиграфическая № 02330/0148750 от 30.04.2004.  
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.

Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.  
Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.  
Belarus State Economic University. Library.

<http://www.bseu.by>