

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
Учебно-методическое объединение вузов  
Республики Беларусь по экономическому образованию

Первый заместитель Министра  
образования Республики Беларусь

 Утверждаю  
А.И. Жук  
« 12 » 2010 г.  
Регистрационный № ТД - Е. 220 тип.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Типовая учебная программа  
для высших учебных заведений по специальности  
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»

СОГЛАСОВАНО

Председатель Республиканского  
общественного объединения  
«Белорусская научно-  
промышленная ассоциация»


 Н.А. Стрельцов  
« 10 » 2009 г.

Председатель  
Учебно-методического  
объединения вузов Республики  
Беларусь по экономическому  
образованию


 В.Н. Шимов  
« 9 » 2009 г.

СОГЛАСОВАНО


Начальник Управления высшего и  
среднего специального  
образования

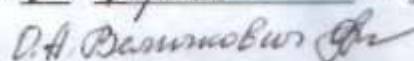
 Ю.И. Миксюк  
« 12 » 2010 г.

Ректор Государственного  
учреждения образования  
«Республиканский институт  
высшей школы»

 М.И. Демчук  
« 20 » 2010 г.

Эксперт-нормоконтролер

 С.М. Артемьева  
« 10 » апреля 2010 г.

 Д.А. Васильцов

Минск 2010

**СОСТАВИТЕЛИ:**

*Беляцкий Н.П.*, заведующий кафедрой организации и управления Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», доктор экономических наук, профессор;

*Тележников В.И.*, доцент кафедры организации и управления Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент;

*Велесько Е.И.*, профессор кафедры экономики и управления Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, профессор.

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

Кафедра менеджмента Учреждения образования «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники» (протокол № 20 от 22.06.2009), *Пашуто В.П.* заведующий кафедрой, кандидат экономических наук, доцент;

*Воронцов Е.В.* корпоративный менеджер Научно-производственного объединения «Интеграл», доктор экономических наук, доцент.

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ В КАЧЕСТВЕ ТИПОВОЙ:**

Кафедрой организации и управления Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет» (протокол № 15 от 19.05.2009 г.);

Научно-методическим советом Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет» (протокол № 5 от 24.06.2009);

Научно-методическим советом по специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» Учебно-методического объединения вузов Республики Беларусь по экономическому образованию (протокол № 28 от 07.10.2009).

Ответственный за выпуск: *Беляцкий Н.П.*

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Типовая программа разработана в соответствии со стандартами специальностей экономического профиля, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь.

Программа предназначена для организации изучения основных положений теории и практики менеджмента, принципов и подходов к управлению коммерческими организациями и поведением людей в их совместной деятельности в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды. В курсе рассматривается понятийный аппарат, базовые положения теорий управления и основные инструменты управления функциями и организационными процессами, основы делового поведения и формирования организационной культуры.

*Цель курса* – изучение студентами теории и практики, способов и инструментов управления организацией, а также приобретение необходимых навыков по формированию системы управления организацией, управлению поведением людей в их совместной деятельности.

*Задачи* изучения курса:

- изучить функции, процессы и методы управления организацией;
- освоить базовые теории и методики менеджмента;
- сформировать навыки стратегического мышления;
- научить использовать базовые концепции, принципы и методы управления на практике;
- освоить интеллектуальную технику индивидуальной и групповой работы руководителя;
- приобрести практические навыки принятия управленческих решений;
- создать теоретико-методическую основу для последующего непрерывного самообучения в области управления.

В результате изучения дисциплины обучаемый должен

**знать:**

- особенности управленческих отношений в хозяйственных системах;
- функции управления организацией и их основное содержание;
- содержание организационных процессов, организационной культуры и основы управления ими;
- технику индивидуальной и групповой работы менеджера, включая технику принятия управленческих решений;

**уметь:**

- использовать базовые концепции, принципы и методы управления;
- проектировать организационную структуру;
- применять методики управления организационными процессами на практике;
- использовать технику индивидуальной и групповой работы менеджера, включая технику принятия управленческих решений;
- оценивать эффективность управления.

Всего часов по дисциплине 414, из них всего часов аудиторных 214, в том числе 116 часов лекции, 58 часов – практические занятия, 40 часов – семинарские занятия.

Рекомендуемые формы контроля знаний – зачет, экзамены, курсовая работа.

## ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№ темы	Тема занятия	Количество часов		
		Лекции	Семинары	Практические
1	2	3	4	5
Тема 1	Введение	2		
Тема 2	Организация и управление	12	4	
Тема 3	Эволюция теории управления	14	4	
Тема 4	Функции управления	10	4	8
Тема 5	Процессы коммуникации, влияния и принятия решений	10	4	8
Тема 6	Проектирование организации	10	4	6
Тема 7	Управление процессами, связанными с личностью	6	4	2
Тема 8	Деловая и организационная культура	12	4	6
Тема 9	Основы стратегического управления	8	2	8
Тема 10	Управление функциями организации	16	2	10
Тема 11	Основы управления качеством	4	2	2
Тема 12	Реинжиниринг бизнес- процессов	2	2	2
Тема 13	Эффективность управления	10	4	6
Итого:		116	40	58

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

### Тема 1. Введение

Цели и задачи курса. Менеджмент как наука и практика управления. Роль менеджмента в организации. Развитие производительных сил и управления. Традиционное управление. Управление промышленной стадии. Управление постиндустриальной стадии. Особенности управления в информационном обществе.

### Тема 2. Организация и управление

#### Организация

Понятие организации. Формальные и неформальные организации. Предпринимательская (коммерческая) организация. Миссия организации. Основные элементы организации. Связь организации с внешней средой. Организация как открытая и закрытая система. Роль человека и группы в организации.

#### Внешняя и внутренняя среда организации

Менеджмент и внешняя среда организации: внешняя среда прямого воздействия; внешняя среда косвенного воздействия. Менеджмент и внутренняя среда организации.

#### Менеджмент и менеджеры

Содержание понятия менеджмент. Управляющая и управляемые подсистемы. Субъект и объект управления. Менеджмент как функция, как процесс, как отношения управления, как система. Синергический эффект.

Менеджер. Роли менеджера. Разделение труда менеджеров по вертикали и горизонтали. Аппарат управления.

#### Методы менеджмента

Организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические методы менеджмента.

#### Организационная система и система управления

Характеристика организационной системы по типам организационного взаимодействия: по характеру организационного взаимодействия с внешней средой (механистическая и органическая), по характеру взаимодействия структурных подразделений, по характеру взаимодействия с человеком (корпоративная и индивидуалистическая).

Система управления организацией и ее основные подсистемы: структурно-функциональная, информационно-поведенческая, подсистема саморазвития. Общие принципы развития системы управления. Управление по целям. Стратегическое, тактическое и оперативное управление.

### Тема 3. Эволюция теории управления

Развитие производительных сил и управления.

Научная и административная школы

Основные теории и концепции. Вклад научной и административной школы в современную теорию управления.

Школы человеческих отношений и поведенческих наук

Основные теории и концепции. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Вклад школ человеческих отношений и поведенческих наук в современную теорию управления.

Процессный, системный и ситуационный подходы

Содержание и этапы развития процессного подхода. Сущность системного подхода. Концепция ситуационного управления.

Прагматическая школа. Направление социальной ответственности

Разработки прагматической школы. Концепция социальной ответственности бизнеса. Корпоративная социальная ответственность. Глобальный договор.

Многофакторные (синтетические) теории управления: теория «7 S». Теория «Z», Концепция сбалансированной оценочной ведомости и др.

### Тема 4. Функции управления

Функции организации и общие функции управления

Функции организации -- специальные функции управления определенным ресурсом. Общие функции управления и управленческий цикл. Основное содержание процессов управления: производством, маркетингом, финансами, персоналом, учетом и анализом.

Общая функция -- планирование

Функция планирования. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Принципы планирования. Основные этапы планирования. Система планов.

Общая функция -- организация

Основные задачи и компоненты функции организации. Функция организации и проектирование работы. Взаимозависимости работ. Этапы проектирования работы. Методы и модели проектирования работы. Выбор модели проектирования работы.

Общая функция -- мотивация

Понятия мотива и содержание функции мотивации. Требования к механизму мотивации. Стимулы, регуляторы и мотивы. Основные методы

мотивации труда. Концепция партисипативного управления. Особенности мотивации специалистов и менеджеров.

Общая функция -- контроль

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

### **Тема 5. Процессы коммуникации, влияния и принятия решений**

Коммуникации

Понятие коммуникации. Вербальная и невербальная коммуникации. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили.

Влияние и власть

Понятие власти. Источники власти. Авторитет. Доверие. Лидерство. Отношения управления менеджера и лидера. Содержание и цикличность типов отношений управления. Отношения управления в хозяйственных системах. Стилль руководства.

Принятие решений

Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования, предъявляемые к решению. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений.

### **Тема 6. Проектирование организации**

Ситуационные факторы и элементы проектирования организации

Ситуационные факторы проектирования организации: оценка внешней среды; технология работ; стратегический выбор; поведение работника.

Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи и координация; масштаб управляемости и контроля; иерархия и звенность; распределение прав и ответственности; централизация и децентрализация; дифференциация и интеграция.

Основные типы организационных структур

Линейно-функциональная (традиционная) структура. Дивизиональная структура. Матричные структуры (проектная и матричная).

Новые подходы в проектировании организаций

Эхдократическая организация. Многомерная организация.



Предпринимательская организация. Организация, ориентированная на рынок.  
Партисипативная организация. Сетевые организационные структуры.

### **Тема 7. Управление процессами, связанными с личностью**

Управление процессом адаптации человека и организации

Подходы к установлению взаимодействия человека и организации.  
Личностные характеристики человека. Характеристика индивидуальности человека. Обучение поведению человека в организации. Средства закрепления нужного поведения. Типы компенсации.

Взаимодействие и взаимовлияние человека и группы. Ролевой аспект в управлении отношениями. Управление группой. Общая характеристика группы. Влияние ситуационных характеристик на группу: размера, пространственного расположения, задач, системы вознаграждения.

Управление конфликтами

Природа и последствия конфликта в организации. Причины конфликтов организационного и личностного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов. Переговоры. Методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров. Основы мастерства слушать и убеждать.

Управление изменениями

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

### **Тема 8. Деловая и организационная культура**

Критериальная основа поведения людей

Расположения. Ценности. Верования. Принципы. Факторы, формирующие критериальную базу человека. Национальные особенности культур.

Содержание и значение деловой культуры

Понятие и значение деловой культуры. Деловая этика как основа деловой культуры. Принципы отношений с потребителями, инвесторами, персоналом, конкурентами. Принципы отношений внутри организации по вертикали и горизонтали. Культура управления. Основы делового этикета.

Содержание и значение организационной культуры

Понятие и значение организационной (корпоративной) культуры. Принцип рекурсии. Содержание отношений организационной культуры. Ценности успешных организаций. Особенности формирования

организационной культуры. Роль лидера в формировании и развитии организационной культуры.

Управление развитием организационной культуры

Процесс управления развитием 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.

## **Тема 9. Основы стратегического управления**

Сущность и система стратегического управления

Сущность стратегического управления и его роль в антикризисном управлении. Система стратегического управления: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии.

SWOT-анализ.

Эталонные группы стратегий

Стратегии: концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения.

Выбор стратегии

Факторы, влияющие на выбор стратегии. Матрица Томпсона – Стриккланда.

## **Тема 10. Управление функциями организации**

Основы управления маркетингом

Задачи маркетинга. Анализ 4P. Оценка конкурентоспособности товара. Особенности и выгоды продукта. Анализ поставщиков. Выбор поставщика. Анализ потребителей. Товаропроводящие сети. Брокер. Дилер. Дистрибьютер. Ценовая эластичность спроса. Средства продвижения различных групп товаров широкого потребления. Реклама и ее использование на различных этапах жизненного цикла продукта. Значимость средств продвижения товаров широкого потребления и производственного назначения. Основы управления закупками и очередями.

Основы управления производством

Типы производств (единичное, серийное, массовое). Культура производства. Роль технологии, систем и персонала в управлении производством. Принципы организации производства. Интегрированная производственная система. Система точно в срок. Цикловой график производства продукта. Процесс формирования производственного плана.

Процесс организации выпуска новых видов продукции.

Основы правления финансами

Внешние и внутренние источники финансирования деятельности предприятия. Формы кредитования деятельности. Инвестиции. Амортизация и ее виды. Дебиторская и кредиторская задолженности. Оборачиваемость денежных средств. Платежеспособность. Ликвидность. Прогноз денежных потоков. Бюджетирование.

Основы управления 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.

Основы управления сбором и анализом информации о деятельности организации и управление знаниями

Система информационного обеспечения управления и основы ее организации. Типичные базы данных современного предприятия.

Сущность управления знаниями. Методы управления знаниями сотрудников. Процессы и проблемы формирования организационных знаний.

Основы управления 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 и проектами. Риски инновационных проектов.

Интеграция функций организации

Организация системы устойчивого взаимодействия функциональных подразделений. Система интегрированных оперативных совещаний.

### **Тема 11. Основы управления качеством**

Концепция всеобщего управления качеством. Постулаты Э. Деминга. Качество и конкурентоспособность. Реакция потребителя на качество продукта. Стандартизация и сертификация продукции и производства. Международная система качества: стандарты ИСО. Инструменты повышения качества продукции. Партиципативная система управления качеством. Кружки качества.

## **Тема 12. Реинжиниринг бизнес-процессов**

Понятие бизнес – процесса. Задачи реинжиниринга бизнес-процессов. Выделение бизнес-процессов. Интеграция и дифференциация участников бизнес-процесса. Требования к персоналу бизнес-процесса. Особенности формирования организационной структуры на основе бизнес-процессов. Методики реинжиниринга бизнес-процессов.

## **Тема 13. Эффективность управления**

Критерии оценки эффективности управления

Общее понятие эффективности. Производственно-экономические и психологические критерии оценки эффективности управления.

Эффективность руководства в теориях лидерства

Традиционные теории лидерства. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения и ситуационного лидерства. Концепции атрибутивного, харизматического и преобразующего лидерства. Качества эффективного менеджера.

Управление затратами

Методы управления затратами: Экономия на масштабах; Точки безубыточности; Анализ прибылей и убытков; Метод учета ABC; Бюджетирование. Логистика в управлении затратами: интегрированный материальный поток, правила логистики, принцип полной стоимости.

Методы оценки эффективности управления организацией

Базовые модели оценки эффективности управления организацией. Влияние экономической политики на оценки эффективности. Политика собственников и менеджеров. Национальные приоритеты.

Финансово-экономические показатели эффективности организации. Методы и модели оценки эффективности организации.

## ЛИТЕРАТУРА

### основная

1. *Тележников В.И.* Менеджмент: учеб. пособие / В.И. Тележников; под ред. Н.П. Беляцкого. – Минск: БГЭУ, 2008.
2. *Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А.* Управление организацией / Под общ. ред. А.Г. Поршнева. М.: ИНФРА-М, 2007.
3. *Виханский О.С. Наумов А.И.* Менеджмент: учебник – М.: Экономист, 2004.

### дополнительная

4. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. 7-е изд. Спб.: Питер, 2006.
5. *Басовский Л.Е., Басовская Е.Н.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2005.
6. Беляцкий Н.П. Основы лидерства: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: БГЭУ, 2006.
7. Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов, Экономические, управленческие и правовые аспекты. 2-е изд. – М.: Волтерс Клувер, 2006.
8. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегии. ;-е изд.: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007.
9. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.
10. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006.
11. Кноринг В.И. Искусство управления: Учебник -- М.: ИНФРА-М, 2005.
12. *Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Д., Вонг В.* Основы маркетинга: Пер. с англ. 2-е европ. изд. М.; СПб.: Изд. дом «Вильямс», 2002.
13. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2004.
14. Мильнер Б.З. Теория организаций: учебник – М.: ИНФРА-М, 2004.
15. *Петрушин Ю.Ю., Борисов В.К.* Этика бизнеса: учеб. – 4-е изд., перераб. И доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.
16. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления: Пер. с англ. М.: Мир, 1986.
17. *Салмон Р.* Будущее менеджмента / Под ред. Е.В. Минеевой. СПб.: Питер, 2004.

18. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для слушателей программы Master of Business Administration / Е.И. Велеско., П.П. Логинов, А.А. Неправский. – Мн.: Изд. центр БГЭУ, 2003.
19. *Уорд Майкл*. 50 методик менеджмента: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2003.
20. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для слушателей программы Master of Business Administration /Н.П. Беляцкий, П. Ройш. – Мн.: Изд. центр БГУ, 2003.
21. *Элвессон. М.* Организационная культура: Пер. с англ. Х: Изд. Гуманитарный Центр, 2005.

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

<http://www.bseu.by>