

# «Менеджмент организации»

Представление двух курсов  
специальности



# Постановка задачи группы



- Разработать **программы пяти курсов**:  
«Менеджмент», «Управление проектами»,  
«Стратегический менеджмент», «Маркетинг»  
и «Управление персоналом».
- разработать **наполнение этих курсов**

# Требования к результатам:



- **согласование** одинаковых (сходных) курсов, читаемых на разных специальностях и разным категориям слушателей
- **«модуляризация»** курсов: принципы модуляризации, типы модулей, применение к конкретным курсам
- выработка требований к **дистанционной подаче** материала, представление курсов в форме, пригодной для дистанционного обучения
- **«болонизация»** курсов: выработка принципов согласования подходов и кредитовой оценки курсов (модулей, блоков, мейджеров и т.п.) с перспективой взаимозачетов курсов, прослушанных в разных университетах.

# Первый этап

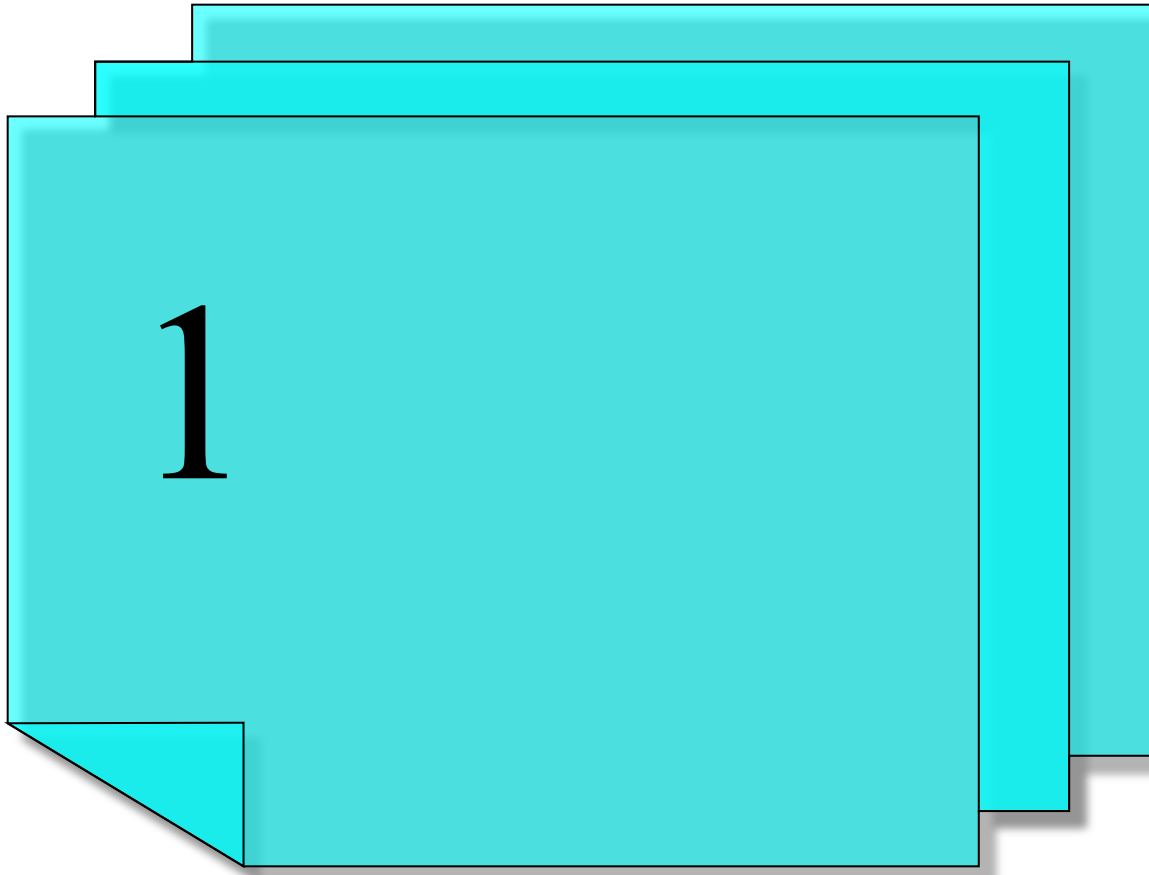


- Разработка программы двух курсов:  
«**Менеджмент**» и «**Стратегический менеджмент**»
- согласование одинаковых (сходных) курсов, читаемых на разных специальностях и разным категориям слушателей
- «модуляризация» курсов: принципы модуляризации, типы модулей, применение к конкретным курсам



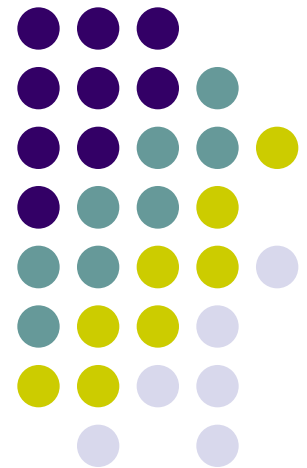
## Отметим:

- курс «Менеджмент» - **общефессиональная дисциплина**; представлен в учебных планах **всех** специальностей ИЭиУ.
- Курс «Стратегический менеджмент» **специальная дисциплина**; отдельный курс - лишь в учебном плане специальности «Менеджмент».



# Курс «Менеджмент»

Общие сведения



# Изучается специальностями



- 060500 Бухгалтерский учет, анализ и аудит – *включает описания специальных дисциплин*
- 060800 «экономист-менеджер» - *отличается методическим подходом*
- 061100 - "Менеджмент организации«
- направление 521500 “Менеджмент» (Бакалавреат).



# Стандарт специальности 060500



- изучение **основного ядра** предмета
- ознакомление со **специальными темами**: антикризисный, стратегический, ситуационный, финансовый менеджмент, менеджмент персонала, управление рисками, антикризисное управление, управление внешнеэкономическими связями.

# Стандарты специальностей 060800 и 061100 (521500),



- похожи в своей основе, но различаются методически, отражая разные научные школы разработчиков этих стандартов (ИнжЭконУниверситет, СПб и ГАУ им. Орджоникидзе, Москва, соответственно).



# Выделим..

- Красным цветом общие для всех программ позиции
- Зеленым цветом – темы специализации

# Специальность 060500

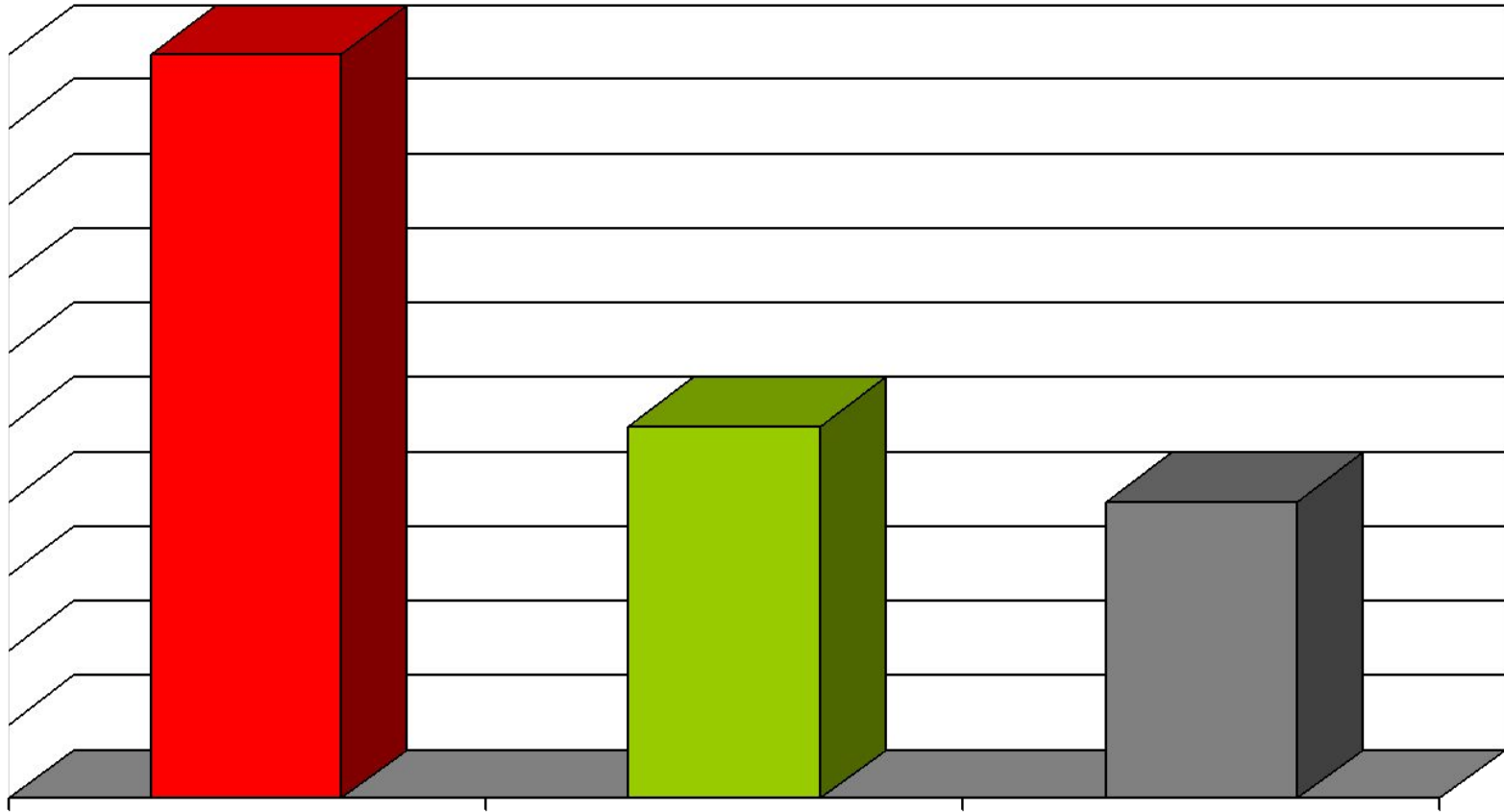
## Бухгалтерский учет, анализ и аудит



- Состояние управления современной российской макро- и микроэкономикой;
- необходимость совершенствования организации управления в России;
- особое значение антикризисного менеджмента;
- понятие, сущность, цели, значение, технологии, общие и специальные функции менеджмента как вида деятельности;
- виды менеджмента;
- опыт менеджмента за рубежом; возможности и пути использования его в России;
- цели и система управления предприятиями;
- построение организационных структур;
- организационный менеджмент;
- методы обоснования бизнес-планов предприятий и их мониторинг;
- внутренняя и внешняя среда предприятия;
- коммуникационный менеджмент; система информационных коммуникаций;
- стратегический менеджмент;
- ситуационный менеджмент;
- финансовый менеджмент, его роль в системе современного менеджмента;
- менеджмент персонала, основные качества менеджера, особенности его работы;
- этика делового общения, управление конфликтами, психология менеджмента, корпоративная культура и организационное поведение;
- система мотиваций, контроль и контроллинг, управление рисками, антикризисное управление, особенности управления внешнеэкономическими связями;
- пути повышения эффективности менеджмента.

# Специальность 060500

Бухгалтерский учет, анализ и аудит

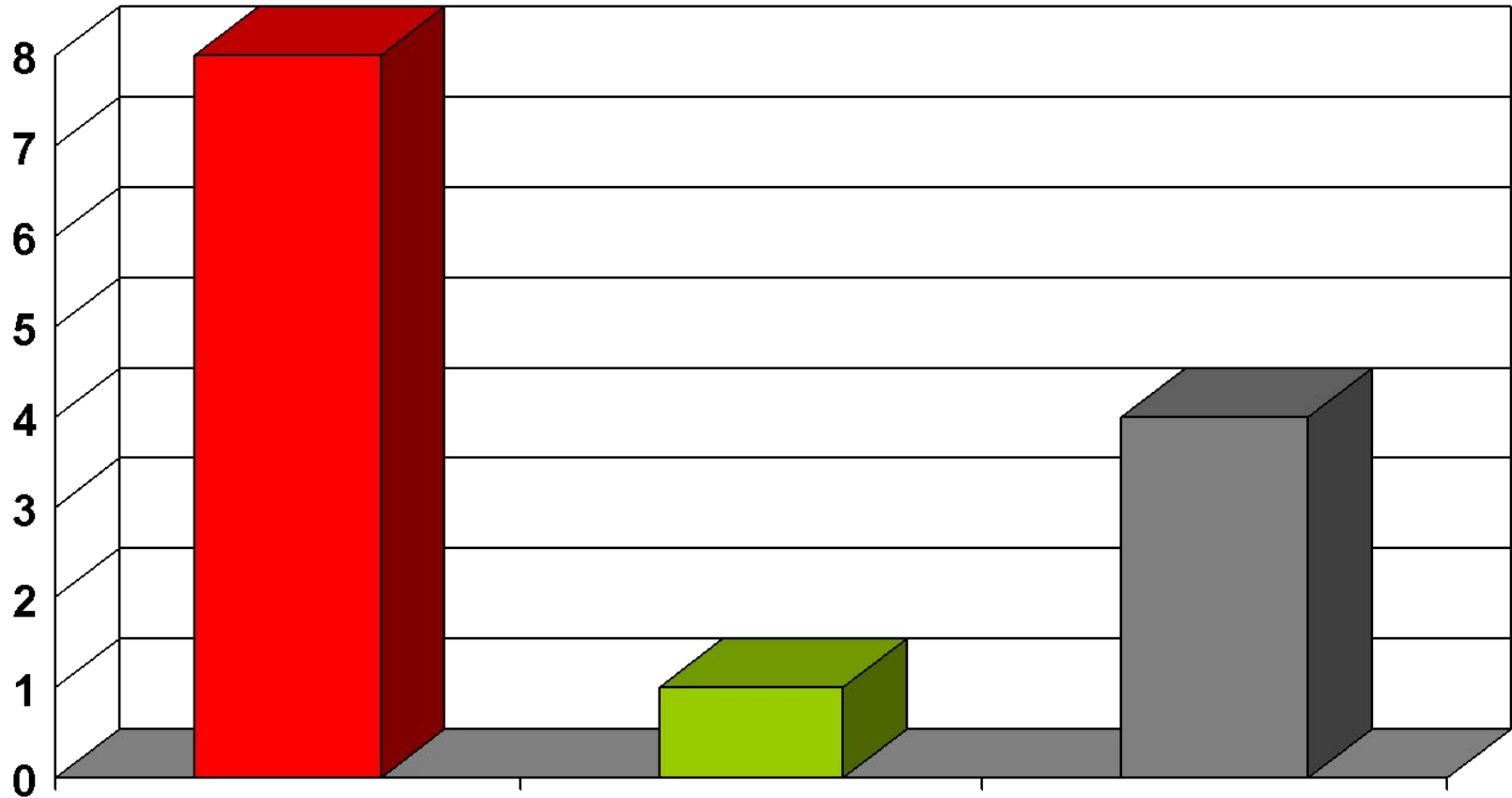


# Специальность 060800 «экономист-менеджер»



- Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Менеджмент в системе понятий рыночной экономики.
- Эволюция менеджмента: условия и предпосылки возникновения менеджмента, школы менеджмента.
- Особенности российского менеджмента.
- Интеграционные процессы в менеджменте. Внешняя и внутренняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия.
- Системы менеджмента: функции и организационные структуры.
- Процессы управления: целеполагание и оценка ситуации, принятие управленческих решений.
- Механизмы менеджмента: средства и методы управления.
- Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления.
- Экономика и социология управления персоналом и формирование человеческого капитала. Личность менеджера.
- Лидерство и стиль управления. Власть и партнерство.
- Групповая динамика и разрешение конфликтов. Формальное и неформальное управление.
- Ресурсы, качество и эффективность управления.
- Система информационного обеспечения управления.
- Инновационный потенциал менеджмента, профессионализация менеджмента.

# Специальность 060800 «Экономист-менеджер»



# Специальность 061100 - "Менеджмент организации"



- Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Управление социально-экономическими системами (организациями).
- **Методологические основы менеджмента;**
- инфраструктура менеджмента;
- социофакторы и этика менеджмента;
- интеграционные процессы в менеджменте;
- моделирование ситуаций и разработка решений;
- **природа и состав функций менеджмента;**

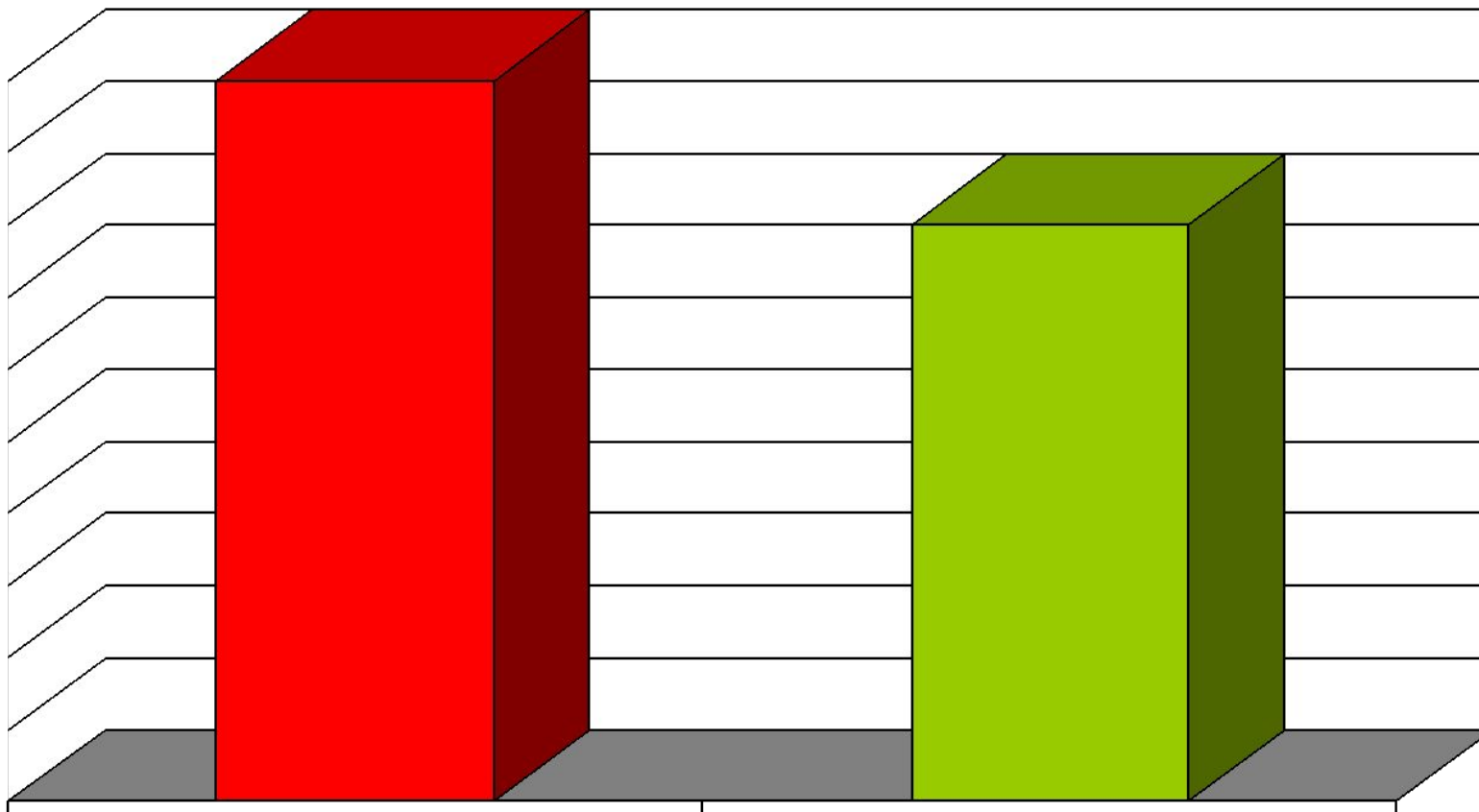


# Специальность 061100 (продолжение)



- стратегические и тактические планы в системе менеджмента;
- организационные отношения в системе менеджмента;
- формы организации системы менеджмента
- мотивация деятельности в менеджменте;
- регулирование и контроль в системе менеджмента;
- динамика групп и лидерство в системе менеджмента;
- управление человеком и управление группой;
- руководство: власть и партнерство:
- стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера;
- конфликтность в менеджменте;
- факторы эффективности менеджмента.

# Специальность 061100



# Направление 521500 бакалавр менеджмента



- **Общая теория управления.**
- Закономерности управления различными системами.
- Управление социально-экономическими системами (организацией).
- **Концепция менеджмента.**
- **Научные школы менеджмента.**
- **Функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль).**
- Структуры системы менеджмента.
- **Связующие процессы в менеджменте.**
- **Человек в системе менеджмента.**
- Роли менеджера.
- Управление организационными изменениями.
- **Эффективность и качество управления.**

# Собрав выделенные части...



Получаем **общее для всех специальностей ядро**, которое может стать основой базового модуля курса «Менеджмент»

# Выделенные нами темы



Скомпонованы в программе курса  
«Менеджмент»,

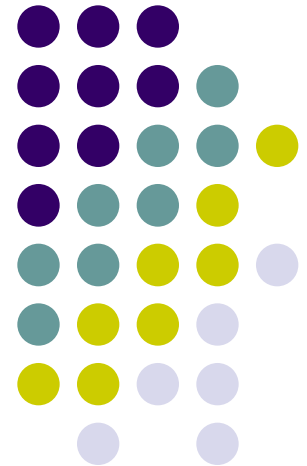
(разработка к.э.н., доц. Г.Я.Андреевой)

Приведем эти темы.

# Темы курса

---

«Менеджмент»



# Тема 1. Общая теория управления. Закономерности управления различными системами



- Кибернетические основы управления. Понятия «объект» и «субъект» управления, «управляющее воздействие», «обратная связь», «управляемая» и «управляющая» подсистемы.
- Виды управления. Типы управления.

## Тема 2. Управление социально-экономическими системами (организациями).



- Организация как объект управления.
- Организационные элементы и характеристики.
- Место и содержание процесса управления в организации.
- Особенности управленческого труда.
- Объекты и субъекты управления в организации.
- Уровни управления.
- Задачи и роли менеджеров.
- Типы менеджеров. Требования к менеджерам.



# Тема 3. Методологические основы менеджмента. Инфраструктура менеджмента.



- Подходы к определению сущности понятия «менеджмент». Соотношение с понятием «управление». Цели и задачи менеджмента. Взаимосвязь менеджмента с другими науками.
- Виды, методы и принципы менеджмента. Характеристика объектов менеджмента.
- Интеграционные процессы в менеджменте. Инфраструктура менеджмента.

## Тема 4. Этика менеджмента и социальная ответственность организации.



- Понятие этики менеджмента. Критерии принятия этически сложных решений.
- Факторы, определяющие этический выбор.
- Понятие социальной ответственности.
- Заинтересованные в деятельности организации группы.
- Оценка результатов социальной деятельности.
- Управление этической и социальной ответственностью организации.

# Тема 5. Природа и состав функций менеджмента. Цикл управления



- Виды функций менеджмента, их взаимодействие.
- Распределение функций по уровням управления.
- Цикл управления и его стадии.

# Тема 6. Моделирование ситуаций и разработка решений в менеджменте.



- Содержание, значение и типология решений в менеджменте.
- Требования к управленческим решениям.
- Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
- Подходы к принятию решений.
- Понятие проблемной ситуации.
- Формальные процедуры анализа проблемной ситуации.
- Этапы процесса принятия и осуществления управленческого решения.
- Побуждение сотрудников к участию в принятии управленческих решений.

# Тема 7. Планирование как функция менеджмента.



- Содержание, цели и задачи внутрифирменного планирования.
- Виды внутрифирменного планирования, их классификация: по целям; предмету; уровню; содержанию; периодам планирования.
- Сравнительная характеристика стратегических и тактических планов в системе менеджмента.
- Принципы планирования.
- Процесс планирования.

# Тема 8. Построение организации.



- Организация как процесс, его содержание и назначение.
- Понятие структуры управления.
- Элементы (звенья, связи, уровни) и характеристики (сложность, формализация, централизация, механизмы координации) организационной структуры.
- Факторы формирования организационных структур.
- Эволюция структур управления.
- Виды структур управления организацией.
- Оценка эффективности структур управления организацией.

## Тема 9. Организация взаимодействия и делегирование полномочий в системе управления.



- Делегирование, полномочия, ответственность: содержание и роль в обеспечении взаимодействия в организации.
- Виды полномочий.
- Централизация и децентрализация задач управления.
- Факторы успешного делегирования.

# Тема 10. Мотивация деятельности в менеджменте.



- Определение и роль мотивации в управлении.
- Сравнительный анализ теорий мотивации.
- Применимость содержательных и процессуальных теорий в управлении организацией.
- Система мотивации персонала в организации.



# Тема 11. Контроль и регулирование в системе менеджмента.



- Значение и содержание функций контроля и регулирования.
- Виды и формы контроля и регулирования.
- Процесс контроля и регулирования.
- Требования к организации контроля

# Тема 12. Коммуникации в менеджменте.



- Понятие, сущность и роль коммуникаций в менеджменте.
- Структура процесса коммуникаций: элементы и этапы.
- Типы результатов (эффект) коммуникации.
- Шум в процессе коммуникации.
- Типы коммуникационных сетей.
- Коммуникационные роли.
- Коммуникационные стили.



# Тема 13. Групповая динамика.

- Понятие группы.
- Формальные и неформальные группы.
- Генезис и развитие группы.
- Нормативное поведение в группе.
- Групповая сплоченность.
- Управление человеком и управление группой.
- Факторы, влияющие на эффективность работы группы.



# Тема 14. Власть и влияние

- Понятие власти.
- Классификация видов власти.
- Источники власти в организации.
- Модель влияния руководителя на подчиненного.
- Способы управленческого влияния на подчиненных.

# Тема 15. Лидерство в системе менеджмента



- Понятие лидерства. Составляющие лидерства. Основные подходы к трактовке лидерства.
- Лидер и менеджер, их характеристики и отличия.
- Стилль менеджмента и имидж (образ) менеджера.
- Подходы к изучению лидерства. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения. Концепции ситуационного лидерства.
- Новое в теориях лидерства

# Тема 16. Конфликтность в менеджменте.



- Конфликт и его природа в организации.
- Структура конфликта.
- Цикл конфликта.
- Приемы прерывания конфликта.
- Основные типы поведения в конфликтной ситуации.
- Уровни конфликта в организации и их источники.
- Практические навыки управления конфликтами различных уровней.

# Тема 17. Эффективность в менеджменте.



- Способы оценки эффективности менеджмента организации.
- Признаки эффективного менеджмента.
- Пути повышения эффективности менеджмента в организации
- Способы оценки эффективности менеджмента организации.
- Признаки эффективного менеджмента.
- Способы оценки эффективности менеджмента организации.
- Признаки эффективного менеджмента.
- Пути повышения эффективности менеджмента в организации
- Пути повышения эффективности менеджмента в организации

# Тема 18. История менеджмента.



- Условия и факторы возникновения и развития менеджмента. Истоки возникновения менеджмента. Этапы и школы в истории менеджмента.
- Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский и др. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента.
- Развитие управления в России.
- Современная система взглядов на менеджмент.
- Перспективы менеджмента: возможное и вероятное.





# Мы видим, что :

- выделенное нами ядро курса «Менеджмент», общее для всех специальностей ИЭиУ полностью покрывается этой программой.
- перечень приведенных тем в достаточной степени исчерпывает проблематику классического менеджмента в его традиционном изложении.

Поэтому, на наш взгляд, ***именно этот перечень может быть взят в качестве устойчивого ядра курса «Менеджмент» как для всех специальностей ИЭиУ, так и для различных форм обучения – дневная, заочная, экстернат, дистанционное обучение.***

# Конечно...



- **для различных специальностей** эти центральные части будут различаться объемом выделяемых на них часов,
- **в рамках специальности «Менеджмент»** разным будет соотношение часов на лекции, практические занятия и самостоятельную работу.
- **Общий объем курса** при этом составляет 300 часов для очного обучения, 268 часов для заочного и 250 часов для бакалавреата.

# Модуляризация



- Предварительное обсуждение и ознакомление с материалами наших немецких коллег **позволяет выделить несколько возможных направлений движения.**

# 1-е направление



- **Большие – в пределах 250-350 часов – блоки,** концентрирующие содержание одной (чаще – фундаментальной) или нескольких взаимоувязанных и взаимодополняющих (чаще – специальных) дисциплин
- . Организационно **подход удобен для приглашенных профессоров,** имеющих возможность вычитать свой курс за 1-2 семестра и отбыть к следующему месту работы,
- **привычен для европейской практики,**
- но **может создавать определенные трудности студентам,** либо вынужденных 2-3 года ждать необходимого им курса, либо ехать за этим курсом в другое учебное заведение.
- В таком формате естественно глядятся авторские курсы, нетрадиционные подходы, рассмотрение новых, спорных вопросов.



## 2-е направление

- формирование адаптированного для конкретного заказчика содержания **курса из нескольких (нескольких десятков) модулей – тем.**
- В какой-то мере этот подход уже реализован в учебном плане специальности 060800 ИЭиУ. Здесь выделена **базовая часть** – «менеджмент I», общая для всех специализаций и **переменная часть** «менеджмент II», варьируемая для трех специализаций – строительства, машиностроения и транспорта.
- Подход обеспечивает **большую взаимозаменяемость преподавателей и большие удобства для слушателей.**

# В нашем случае...

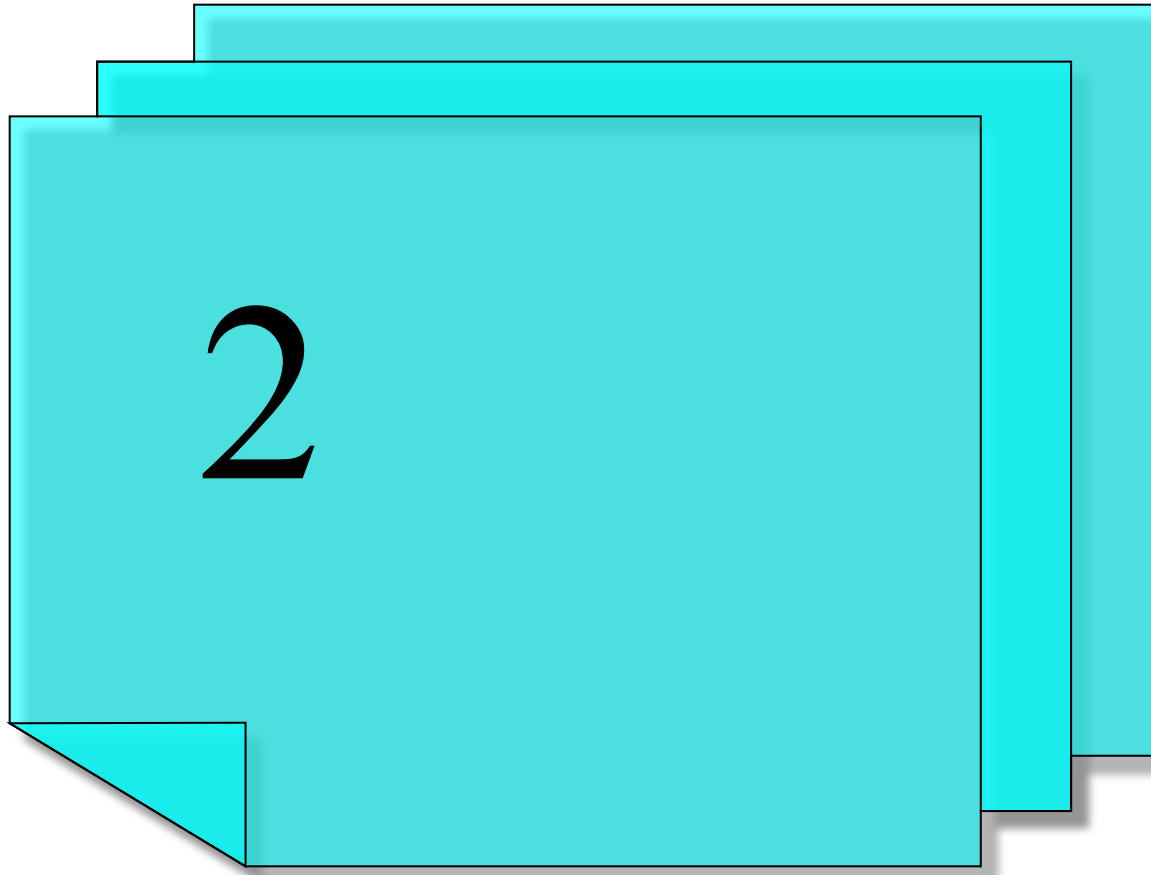


- мы видим достаточно тесную увязку следующих друг за другом тем и практическое отсутствие тем факультативных.
- Таким образом, напрашивается представление курса «Менеджмент» **в виде единого макромодуля полным объемом до 300 часов** (для специальности «Менеджмент»), с возможностью сокращения до 100 часов (для других специальностей и специальных программ) за счет второстепенных вопросов в каждой теме.

# *Представление курса для дистанционного обучения*



- в большой степени зависит от рекомендованной программной оболочки, поэтому вернемся к этому вопросу позже, после выбора такой оболочки.





# Стратегическое управление



- в компаниях и на предприятиях современной России переживает стадию зарождения и первоначального развития.
- может помочь российским менеджерам осознанно подойти к решению вопросов, определяющих ближайшие и отдаленные перспективы; гармонично увязывать перспективы с текущей деятельностью фирмы.

# Курс «Стратегический менеджмент»



- Курс относится к курсам специализации и его позиция в расстановке курсов специальности «Менеджмент» хорошо видна из рисунка.

# Стратегический менеджмент среди курсов специализации



	Номер семестра												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
<b>ОПД 10 Менеджмент 306/153</b>					118	84	104						
<b>ОПД 11 Маркетинг 120/68</b>		120/4											
С.12 Финансовый менеджмент 120/68			120/4										
С01 Исследование систем управления 80/51							80/3						
С.02 Теория организации					118	84	84						
С.03 Организационное поведение 80/51								80/3					
<b>С.04 Стратегический менеджмент 130/85</b>							80/3	50/2					
С.07 Управление качеством 80/51								80/3					

# Задачей курса является:



- Дать студентам **представление о стратегическом управлении** в системе менеджмента, стратегическом управлении и конкурентоспособности организации, стратегическом планировании и стратегическом менеджменте.
- Научить студентов **основам стратегического анализа**, в том числе: анализу внешней среды, анализу внутренней среды организации.
- Познакомить студентов с **основами сценарного планирования**.
- Дать представление о **миссии, целях, приоритетах** коммерческих, некоммерческих и государственных организаций.
- Познакомить студентов с разработкой **корпоративной стратегии, стратегий отдельных бизнесов** и их системы, а также **стратегий функциональных подсистем** организации.
- Дать представление о **реализации** стратегии и **эффективности** стратегического управления

# Связь с другими предметами



- Изучение данной дисциплины целесообразно начинать после прохождения курсов "Менеджмент", "Финансовый менеджмент", "Маркетинг".

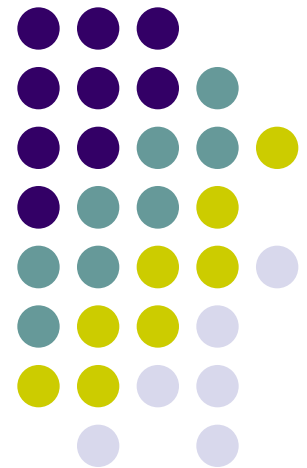
# Согласно учебных планов:



- Для специальности 061100 "Стратегический менеджмент" отнесен к категории **специальных экономических дисциплин**. Изучается в 7 и 8 семестрах **Общий объем курса 130 часов (85 аудиторных)**. **Итоговая форма контроля - экзамен**.
- для направления 521500 "Менеджмент", квалификация - бакалавр менеджмента "Стратегический менеджмент" включен в рекомендуемые УМО **специальные дисциплины направления**
- В соответствии с учебным планом специальности 060800 «экономист-менеджер», "Стратегический менеджмент" включен в рекомендуемые УМО **специальные дисциплины направления**
- В соответствии с учебным планом специальности 060500 Бухгалтерский учет, анализ и аудит "Стратегический менеджмент" включен в **состав общего курса менеджмента**

# *Темы курса*

***« Стратегический  
менеджмент »***



# Тема 1 Введение в «Стратегическое управление»



- **1.1. Стратегическое управление в системе менеджмента**
- 1.1.1. Исходные представления.
- 1.1.2. Исходные определения.
- 1.1.3. Стратегический аспект в управлении организацией.
- **1.2. Стратегическое управление и конкурентоспособность организации.**
- 1.2.1. Конкуренция в бизнесе.
- 1.2.2. Конкурентные преимущества.
- 1.2.3. Базовые конкурентные стратегии.
- 1.2.4. Цепь создания ценности (Value Chain).
- 1.2.5. Характеристики эффективной стратегии
- **1.3. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.**
- 1.3.1. Первичная концепция стратегического управления.
- 1.3.2. Переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту
- 1.3.3. Изменение ментальности: вместо политики «от прошлого — к будущему» — политика «от будущего — к настоящему»





# Тема 2 Стратегический анализ

- **2.1. Анализ внешней среды**
- 2.1.1. SWOT-анализ
- 2.1.2. PEST-анализ
- 2.1.3. Многофакторный системный анализ.
- **2.2. Анализ внутренней среды организации**
- 2.2.1. Значение стратегического анализа внутренней среды
- 2.2.2. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов.
- 2.2.3. Модель стратегического состояния организации (стратегический куб)
- **2.3. Сценарное планирование.**
- 2.3.1. Первичное представление.
- 2.3.3. Восемь шагов методики.
- **2.4. Миссия, цели, приоритеты**
- 2.4.1. Определение миссии
- 2.4.2. Цели организации
- 2.4.3. Стратегические целевые приоритеты



# Тема 3 Разработка стратегии

- **3.1. Продуктивно-маркетинговая стратегия**
- 3.1.1. Базовые конкурентные стратегии
- **3.2. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы**
- 3.2.1. Стратегия организации — система бизнес-стратегий
- 3.2.2. Бизнес-стратегия: типовые варианты и ситуации
- 3.2.3. Классификация стратегий по функциональным направлениям деятельности.
- 3.2.3. Система бизнес-стратегий: типовые модели
- 3.2.4. Стратегия системы бизнесов и стратегическая синергия
- **3.3. Разработка стратегий функциональных подсистем**
- 3.3.1. Производственная стратегия
- 3.3.2. Стратегия управления персоналом
- 3.3.3. Финансовая стратегия.
- 3.3.4. Многообразии функциональных стратегий
- **3.4. Теория ресурсной базы**
- **3.5. Стержневые компетенции.**
- **3.6. Органичное развитие корпоративной стратегии.**
- 3.6.1. Полифония стратегии организации.
- 3.6.2. Разумная достаточность стратегии
- 3.6.3. Пирамида разработки стратегии.

# Тема 4. .

## Реализация стратегии.



- **4.1. От выполнения долгосрочного плана — к реализации стратегии**
- 4.1.1 Существенные отличия
- 4.1.2. Основные этапы цикла реализации
- **4.2. Стратегические изменения**
- 4.2.1. Система стратегических изменений
- 4.2.2. Лидирующие стратегические изменения.
- 4.2.3. Органичность стратегических изменений.
- **4.3. Управление процессом реализации стратегических изменений**
- 4.3.1. Концептуальные подходы.
- 4.3.2. Реализация стратегии и получение информации.
- 4.3.3. Программа конкретных действий

# Тема 5. Эффективность стратегического управления.



- **5.1. Эффективность стратегического менеджмента**
- 5.1.1 Сущность стратегической эффективности.
- 5.1.2. Стратегическая рефлексия
- **5.2. Стратегический контролинг**
- 5.2.1. Функции стратегического контроллинга.
- 5.2.2. Стратегический и тактический контролинг.
- **5.3. От стратегии к программе развития организации**
- 5.3.1. Схемы перехода.
- 5.3.2. Стратегические указания.
- **5.4. Конкуренция за будущее как новая парадигма стратегии**
- 5.4.1. Конкуренция за будущее: стратегический фактор.
- 5.4.2. Новая парадигма стратегии.
- **5.5. Как поставить стратегический менеджмент**
- 5.5.2. Задачи и функции подразделения стратегического развития.

# Несколько важных отличий этой дисциплины



- **Принадлежность к блоку специализации**, следовательно гораздо большая гибкость, как по содержанию, так и по объему в зависимости от конкретной специализации.
- Гораздо больший **разброс подходов** к дисциплине, как в ее понимании, так и в оценке ее необходимости.
- **Меньший объем**
- **Необходимость увязки** с другими специальными дисциплинами (в нашем случае Финансовый менеджмент, Исследование систем управления, Теория организации, Организационное поведение, Стратегический менеджмент, Управление качеством, Разработка управленческого решения, Информационные технологии управления, Инновационный менеджмент, Управление персоналом ).



# И – последний вопрос:

**Вопросы модуляризации** здесь будут решаться по-другому:

- ряд подтем (теория ресурсной базы, сценарное планирование и др.) могут быть как включены, так и выключены из рассмотрения, что позволяет **варьировать объемом курса в более широких пределах.**
- сам курс может быть включен как составная часть вместе с другими курсами в некоторый **общий модуль специализации.**



Благодарю за внимание