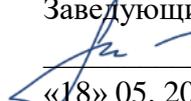


**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 Л.К. Иляшенко

«18» 05. 2023г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

дисциплины/модуля: Гибкие подходы в управлении компанией

направление подготовки: 21.03.01 Нефтегазовое дело

направленность (профиль):

Проектирование, сооружение и эксплуатация нефтегазотранспортных систем

форма обучения: очная

Рабочая программа рассмотрена  
на заседании кафедры естественно-научных и гуманитарных дисциплин  
Протокол № 7 от «18» 05. 2023г.

## 1. Цели и задачи освоения дисциплины/модуля

Цель дисциплины/модуля: получение практических навыков применения современных подходов управления нефтегазовыми компаниями, оценки эффективности принимаемых решений, проектирования организационной структуры, выбора наиболее рационального метода правления, оценки модели гибкого развития предприятия, внедрения концепции обеспечения гибкого развития предприятия посредством его реструктуризации.

Дисциплина «Гибкие подходы в управлении компанией» закладывает фундамент последующего обучения в магистратуре, аспирантуре. Полученные знания значительно расширяют профессиональный кругозор будущих бакалавров.

Задачи дисциплины/модуля:

- раскрыть историю развития управленческой мысли и основные элементы процесса управления;
- получить представление о принципах проектирования организационной структуры нефтегазовых предприятий;
- ознакомить с сущностью методов управления; рассмотреть принципы организации управленческой деятельности в процессе обеспечения гибкого развития предприятия;
- изучить особенности обеспечения гибкой модели развития предприятия на основе логистизации потоковых процессов.

Также к задачам изучения дисциплины относится овладение навыками:

- проведения анализа поставленной цели; выбора оптимального способа решения задач, исходя из имеющихся ресурсов и ограничений;
- анализа действующего законодательства и правовых норм, регулирующих область профессиональной деятельности;
- принятия исполнительские решения при разбросе мнений и конфликте интересов.

## 2. Место дисциплины/модуля в структуре ОПОП ВО

Дисциплина относится к дисциплинам (модулям) (ДВ.1) элективной части учебного плана.

Необходимыми условиями для освоения дисциплины/модуля являются: знание математического инструментария, умения включаться в переговоры относительно процедур совместной деятельности, задач, способов командной работы, владение навыками сбора информации об объекте или явлении.

Содержание дисциплины/модуля служит основой для освоения дисциплин/ модулей при прохождении производственной практики.

## 3. Результаты обучения по дисциплине/модулю

Процесс изучения дисциплины/модуля направлен на формирование следующих компетенций:

Таблица 3.1

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции (ИДК)	Код и наименование результата обучения по дисциплине (модулю)
ПКСд-1 Способен идентифицировать бизнес-процессы, их элементы и операции; выявлять недостатки и оценивать эффективность	ПКСд-1.3 Управляет процессами на основе системного подхода в условиях ограниченных ресурсах. Своевременно реагирует на изменения внешней и внутренней среды	Знать: 31 историю развития управленческой мысли и основные элементы процесса управления; принципы проектирования организационной структуры; действующие организационно-правовые документы, определяющие статус организации, а также сущность методов управления и принципы

процессов; формировать предложения по улучшению использования ресурсов и повышению эффективности на основе современных технологий процессного управления и инструментов бережливого производства	организации управленческой деятельности в процессе обеспечения гибкого развития предприятия, особенности обеспечения гибкой модели развития предприятия на основе логистизации потоковых процессов
	Уметь: <i>У1</i> определять угрозы внешней и внутренней среды организации; моделировать и принимать решения, исходя из имеющихся ресурсов и ограничений; реализовывать на практике процесс формирования организационной структуры; применять нормы действующего законодательства; воплощать в жизнь модель гибкой организации предприятия для повышения его инновационности и конкурентоспособности на рынке и реализовывать гибкую модель развития предприятия посредством капитализации его активов на рынке
	Владеть: <i>В1</i> навыками применения современных подходов управления; навыками оценки эффективности принимаемых решений и проектирования организационной структуры; навыками анализа действующего законодательства; навыками оценки модели гибкого развития предприятия, а также навыками внедрения концепции обеспечения гибкого развития предприятия посредством его реструктуризации

#### 4. Объем дисциплины/модуля

Общий объем дисциплины/модуля составляет 3 зачетные единицы, 108 часов.

Таблица 4.1.

Форма обучения	Курс/ семестр	Аудиторные занятия/контактная работа, час.			Самостоятельна я работа, час.	Форма промежуточной аттестации
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия		
очная	4/8	10	20	-	78	зачёт

#### 5. Структура и содержание дисциплины/модуля

5.1. Структура дисциплины/модуля.

##### очная форма обучения (ОФО)

Таблица 5.1.1

№ п/п	Структура дисциплины/модуля		Аудиторные занятия, час.			СРС, час.	Всего, час.	Код ИДК	Оценочные средства
	Номер раздела	Наименование раздела	Л.	Пр.	Лаб.				
1	1	Организация как объект управления	5	10	-	39	54	ПКСд-1.3	Дискуссия, эссе, тест, задачи
2	2	Функциониров	5	10	-	39	54		Тест,

		ание предприятия и его структурных подразделений по теории гибкости							дискуссия, эссе
3	Зачёт		-	-	-	00	00		Вопросы к зачёту
Итого:			10	20		78	108		

## 5.2. Содержание дисциплины/модуля.

### 5.2.1. Содержание разделов дисциплины/модуля (дидактические единицы).

#### **Раздел 1. «Организация как объект управления».**

##### **Тема 1. Организация и управление**

Развитие управленческой мысли. Понятие управления. Организация и ее среда

##### **Тема 2. Процессы управления и принятие управленческих решений**

Процесс управления и его основные элементы. Типология решений. Процесс подготовки и принятия решений. Методы моделирования, принятия решений и прогнозирования. Эффективность принимаемых управленческих решений.

##### **Тема 3. Проектирование организационных систем**

Принципы проектирования организационной структуры. Процесс формирования организационной структуры. Методы проектирования организационной структуры

##### **Тема 4. Система методов управления**

Сущность методов управления. Значение методов управления. Классификация методов управления.

#### **Раздел 2. «Функционирование предприятия и его структурных подразделений по теории гибкости»**

##### **Тема 5. Концепция обеспечения гибкого развития предприятия**

Принципы организации управленческой деятельности в процессе обеспечения гибкого развития предприятия. Модель гибкой организации предприятия как императив обеспечения его инновационности и конкурентоспособности на рынке. Оценка модели гибкого развития предприятия: теория, методология, методический инструментарий

##### **Тема 6. Методические подходы к обеспечению гибкого развития предприятия на базе инновационного предприятия**

Внедрение концепции обеспечения гибкого развития предприятия посредством его реструктуризации. Особенности обеспечения гибкой модели развития предприятия на основе логистизации потоковых процессов. Осуществление гибкой модели развития предприятия посредством капитализации его активов на рынке

### 5.2.2. Содержание дисциплины/модуля по видам учебных занятий.

#### **Лекционные занятия**

Таблица 5.2.1

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем, час.	Тема лекции
		ОФО	
1	1	1	Организация и управление
2	1	1	Процессы управления и принятие управленческих решений
3	1	1,5	Проектирование организационных систем
4	1	1,5	Система методов управления

5	2	2,5	Концепция обеспечения гибкого развития предприятия
6	2	2,5	Методические подходы к обеспечению гибкого развития предприятия на базе инновационного предприятия
Итого:		10	

### Практические занятия

Таблица 5.2.2

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем, час.	Тема практического занятия
		ОФО	
1	1	2,5	Организация и управление
2	1	2,5	Процессы управления и принятие управленческих решений
3	1	2,5	Проектирование организационных систем
4	1	2,5	Система методов управления
5	2	5	Концепция обеспечения гибкого развития предприятия
6	2	5	Методические подходы к обеспечению гибкого развития предприятия на базе инновационного предприятия
Итого:		20	

### Лабораторные работы

Лабораторные работы учебным планом не предусмотрены.

### Самостоятельная работа студента

Таблица 5.2.3

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Объем, час.	Тема	Вид СРС
		ОФО		
1	1	9	Организация и ее среда (тема: Организация и управление)	Подготовка к практическому занятию (участие в дискуссии, написание и подготовка эссе)
2	1	10	Эффективность принимаемых управленческих решений (тема: Процессы управления и принятие управленческих решений)	Подготовка к практическому занятию (тестирование)
3	1	10	Методы проектирования организационной структуры (тема: Проектирование организационных систем)	Подготовка к практическому занятию (участие в дискуссии, подготовка к решению задач)
4	1	10	Классификация методов управления. (тема: Система методов управления)	Подготовка к практическому занятию (написание и подготовка эссе)
5	2	19	Оценка модели гибкого развития предприятия: теория, методология, методический инструментарий (тема: Концепция обеспечения гибкого развития)	Подготовка к практическому занятию (участие в дискуссии, подготовка и написание эссе)

			предприятия)	
6	2	20	Осуществление гибкой модели развития предприятия посредством капитализации его активов на рынке (тема: Методические подходы к обеспечению гибкого развития предприятия на базе инновационного предприятия)	Подготовка к практическому занятию (участие в дискуссии, тестирование)
Итого:		78		

5.2.3. Преподавание дисциплины/модуля ведется с применением следующих традиционных и интерактивных видов образовательных технологий:

- лекция: лекция-беседа;
- практические работы: индивидуальная работа; разбор практических ситуаций, семинар-дискуссия.

### 6. Тематика курсовых работ/проектов

Учебным планом выполнение курсовых работ не предусмотрено.

### 7. Контрольные работы

Учебным планом выполнение контрольных работ не предусмотрено.

### 8. Оценка результатов освоения дисциплины/модуля

8.1. Критерии оценивания степени полноты и качества освоения компетенций в соответствии с планируемыми результатами обучения приведены в Приложении 1.

8.2. Рейтинговая система оценивания степени полноты и качества освоения компетенций обучающихся очной формы обучения представлена в таблице 8.1.

Таблица 8.1

№ п/п	Виды мероприятий в рамках текущего контроля	Количество баллов
1 текущая аттестация		
1	Участие в дискуссии по темам: «Организация и управление»; «Проектирование организационных систем»	0-20
2	Тест по теме: «Процессы управления и принятие управленческих решений»	0-10
3	Выступление на семинаре (защита эссе) по теме: «Организация и управление»	0-10
ИТОГО за первую текущую аттестацию		0-40
2 текущая аттестация		
1	Выступление на семинаре (защита эссе) по темам: «Система методов управления»; «Концепция обеспечения гибкого развития предприятия»	0-20
2	Решение задач по теме: «Проектирование организационных систем»	0-10
3	Участие в дискуссии по темам: «Концепция обеспечения гибкого развития предприятия», «Методические подходы к обеспечению гибкого развития предприятия на базе инновационного предприятия»	0-20
4	Тест по теме: «Методические подходы к обеспечению гибкого развития предприятия на базе инновационного предприятия»	0-10
ИТОГО за вторую текущую аттестацию		0-60
<b>ВСЕГО</b>		<b>0-100</b>

## 9. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины/модуля

9.1. Перечень рекомендуемой литературы представлен в Приложении 2.

9.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Электронный каталог/Электронная библиотека ТИУ <http://webirbis.tsogu.ru/>
- Цифровой образовательный ресурс – библиотечная система IPR SMART — <https://www.iprbookshop.ru/>
- Электронно-библиотечная система «Консультант студента» [www.studentlibrary.ru](http://www.studentlibrary.ru)
- Электронно-библиотечная система «Лань» <https://e.lanbook.com>
- Образовательная платформа ЮРАЙТ [www.urait.ru](http://www.urait.ru)
- Научная электронная библиотека ELIBRARY.RU <http://www.elibrary.ru>
- Национальная электронная библиотека (НЭБ)
- Библиотеки нефтяных вузов России :
- Электронная нефтегазовая библиотека РГУ нефти и газа им. Губкина <http://elib.gubkin.ru/>,
- Электронная библиотека Уфимского государственного нефтяного технического университета <http://bibl.rusoil.net/>;
- Библиотечно-информационный комплекс Ухтинского государственного технического университета УГТУ <http://lib.ugtu.net/books>
- Электронная справочная система нормативно-технической документации «Технорматив»

1. Президент Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: - [www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru)

2. Правительство Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: - [www.government.ru](http://www.government.ru)

3. Государственная Дума Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: - [www.duma.gov.ru](http://www.duma.gov.ru)

4. Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: - [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru)

5. Министерство энергетики Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: - <http://minenergo.gov.ru/>

9.3. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

1. Microsoft Office Professional Plus;
2. Microsoft Windows.

## 10. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля

Помещения для проведения всех видов работы, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимым оборудованием и техническими средствами обучения.

Таблица 10.1

### Обеспеченность материально-технических условий реализации ОПОП ВО

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой
-------	--	--	--

			форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	Гибкие подходы в управлении компанией	Лекционные, практические занятия: Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; групповых и индивидуальных консультаций; текущего контроля и промежуточной аттестации, Оснащенность: Учебная мебель: столы, стулья, доска аудиторная. Компьютер в комплекте, проектор, проекционный экран. Компьютеры с подключением к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», доступом в электронную информационно-образовательную среду ТИУ	Тюменская область, г. Сургут, ул Энтузиастов, д. 38

## 11. Методические указания по организации СРС

### 11.1. Методические указания по подготовке к практическим, лабораторным занятиям.

#### 1 Введение

Методические указания к практическим занятиям дисциплины «Гибкие подходы в управлении компанией» представляют собой комплекс рекомендаций и разъяснений при усвоении истории развития управленческой мысли, основных элементов процесса управления, принципов проектирования организационной структуры, сущности методов управления, принципов организации управленческой деятельности в процессе обеспечения гибкого развития предприятия, особенностей обеспечения гибкой модели развития предприятия на основе логистизации потоковых процессов.

Целью данных указаний является оказание помощи обучающимся в организации процесса подготовки к практическим занятиям.

Данная дисциплина изучается в одном семестре.

Цель практических занятий – закрепление знаний полученных путём активного повторения материала лекций, развитие способности самостоятельно использовать полученные знания для выполнения определенных действий и для получения новых знаний и навыков.

Для подготовки к практическим занятиям необходимо повторить или изучить необходимый материал по конспектам или учебникам. Ниже представлены необходимые теоретические вопросы, которые помогут обучающимся в успешной подготовке к практическим занятиям.

#### 2 Содержание практических занятий

Темы практических занятий представлены в таблице 1.

Таблица 1

Темы практических занятий

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Тема практического занятия
1	1	Организация и управление
2	1	Процессы управления и принятие управленческих решений
3	1	Проектирование организационных систем
4	1	Система методов управления
5	2	Концепция обеспечения гибкого развития предприятия
6	2	Методические подходы к обеспечению гибкого развития предприятия на базе инновационного предприятия

## 2.1 Практическая работа №1

### Тема 1. Организация и управление:

Развитие управленческой мысли. Понятие управления. Организация и ее среда

#### Задание к практической работе:

1. *Участие в дискуссии. Изучение необходимого материала по конспектам или учебникам.*

*Комплект вопросов для дискуссии:*

1. Что стало двигателем научной управленческой мысли?
2. Почему наука управления отстала от практики?
3. Как шла эволюция задач и систем управления?
4. Какие подходы в управлении доминируют на современном этапе и почему?
5. Приведите примеры субъектов, объектов и результатов управления в коммерческой организации.
6. Управление и менеджмент: в чем сходство и различие?
3. При каких условиях необходимо использовать жесткое, или программное, управление? Назовите ограничения на применение этой модели.
7. Приведите примеры организаций, где может применяться регулирование поведения управляемого объекта и саморегулирование (самоуправление).
8. Перечислите функции управления. Являются ли они универсальными для организаций любого типа и размера?
9. Охарактеризуйте кратко основные функции менеджмента.
10. Дайте определение понятию организация.
11. Опишите общую характеристику организации.
12. Перечислите уровни управления в организации.
13. Что следует понимать под внутренней средой организации?
14. Что относится к внутренней среде организации?
15. Что следует понимать под внешней средой организации?
16. Перечислите элементы внешней среды прямого воздействия.
17. Перечислите элементы внешней среды косвенного воздействия.
18. В чём заключается сложность внешней среды?
19. Дайте определение понятию «подвижность внешней среды».
20. Охарактеризуйте понятие «статичная внешняя среда».
21. Что следует понимать под «динамичной внешней средой»?
22. Основная тенденция в развитии внешней среды всех организации – ее турбулентность. Как может быть выражена турбулентность?
23. В чем заключается специфика управленческого труда? Опишите распределение управленческого процесса по уровням управления.

2. *Выступление на семинаре (написание и защита эссе).*

Структурные элементы содержания: введение с обоснованием актуальности; основные определения и историко-теоретический обзор; раскрытие содержания проблемы; выводы автора; список использованной литературы.

Эссе должно быть напечатано 14 шрифтом через 1,5 интервал (MS Word), общим объемом от 5 до 7 страниц, с указанием группы, темы эссе, фамилии, имени и отчества обучающегося.

Для защиты эссе обучающийся готовит доклад протяженностью 3 – 5 минут.

Темы эссе для участия в работе семинара:

1. История развития менеджмента как науки
2. Концепции и функции менеджмента
3. Характеристика и виду организационных структур управления
4. Влияние внешней на деятельность организации
5. Власть и лидерство: сущность и значение
6. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации
7. Принятие управленческих решений
8. Жизненный цикл организации
9. Сущность и значение самоменеджмента
10. Зарубежный опыт управления организацией
11. Внедрение изменений на предприятии: барьеры и мероприятия, направленные на адаптацию персонала к нововведениям
12. Мероприятия, способствующие повышению конкурентоспособности фирмы
13. Применение конкурентных стратегий
14. Влияние информационных технологий на успех деятельности фирмы
15. Основные методы определения эффективности управления
16. Миссия и цели организации
17. Основные модели принятия решений
18. Современная модель управления организацией
19. Отличительные черты систем управления зарубежных стран
20. Влияние силы мотивации на результативность деятельности. Закон Йеркса-Додсона.
21. Особенности управления в малом бизнесе
22. Информационное обеспечение деятельности руководителя
23. Современные взгляды на управление
24. Развитие управления в России
24. Японская модель управления
25. Американская модель управления
26. Европейская модель управления
27. Проблемы взаимодействия человека и организационного окружения
28. Руководство и лидерство в системе управления
29. Психологический аспект управления
30. Основные цели в управлении организацией

#### **Цели работы:**

1. Сформировать представление о понятии управления.
2. Создать у обучающихся общее представление о организации и ее среде

#### **Исходные теоретические положения**

История управленческой мысли очень многообразна и накапливалось с незапамятных времен. Систематизированные взгляды на управление можно найти в документах еще первой эпохи прагматизма между 6000 и 3000 гг. до н. э. – это записи жрецов в шумерских храмах и свод законов царя Хамураппи. Однако теоретические взгляды на управление возникли относительно недавно, с наступлением XX века, когда появилась потребность в обучении и подготовке на регулярной основе профессиональных наемных менеджеров.

Эволюция управленческих систем, согласно Игорю Ансоффу, прошла четыре этапа:

1. Управление на основе контроля за исполнением (постфактум).
2. Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого.
3. Управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них.
4. Управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть.

Эволюция крупнейших направлений управленческой мысли представлена на рис. 1.

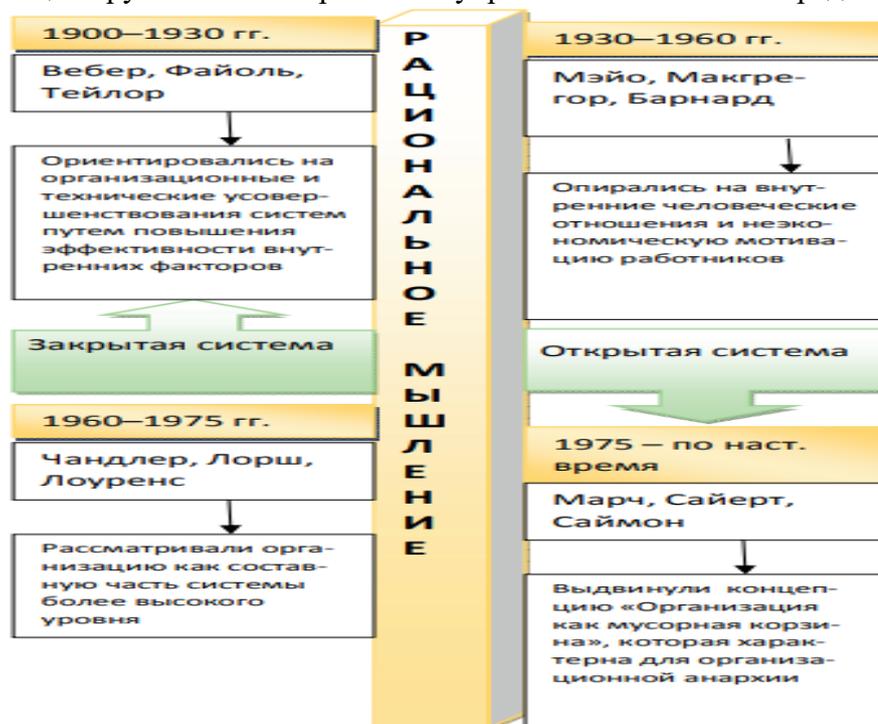


Рис. 1. Эволюция взглядов на организацию

Подходы к управлению можно разделить на три основные школы:

1. Научное управление, в основе которого лежит понятие эффективности (Ф. Тейлор, К. Барт, Х.Л. Гантт, Ф. Гилберт).
2. Школа человеческих отношений, которая подчеркивает человеческие аспекты эффективности (Х. Мюнстерберг, Э. Мэйо, Ф. Гилберт).
3. Школа административного управления, которая делает акцент на принципах координации и эффективного управления как специфической деятельности на фирме (А. Файоль, М.П. Фоллет, Р.К. Дэвис, Л. Урвик, Х. Кунц).

Управление – выполнение функций управления для воздействия на объект управления в целях субъекта. Выделяют четыре крупных функции управления: специфические виды управленческих работ, которые каждый менеджер выполняет независимо от своей должности и размера организации: планирование, координация, мотивация и контроль. Можно выделить три типа управления в организации в зависимости от роли в принятии решений субъекта управления (управляющего) и объекта управления (подчиненного):

- 1) жесткое, или программное, управление;
- 2) регулирование поведения управляемого объекта;
- 3) самоуправление.

Ситуационный и системный подходы к управлению являются на сегодня одними из наиболее используемых при принятии и разработке управленческого решения. Они

подразумевают, что организация, являясь открытой сложной системой, каждый раз попадает в новую ситуацию, которая воздействует в большей степени на те или иные элементы системы.

Организация – это сознательно координируемое социальное образование (группа людей) с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей.

Необходимость управления в организации вытекает из всего, в противном случае организация распадается или функционирует предельно неэффективно. Общие характеристики организации:

- ресурсы есть в любой организации как ее основа. Все ресурсы укрупненно можно разбить по категориям: труд, земля, капитал и предпринимательская способность;

- зависимость от внешней среды: ни одна организация не может быть изолирована, но для каждой организации есть своя среда, которая в большей или меньшей степени воздействует на организацию и испытывает на себе ее ответное воздействие;

- горизонтальное разделение труда, образующее области управления – специфические работы по управлению, выполняемые для организации в целом: производство, маркетинг, кадры, финансы, НИОКР, снабжение и поставки и др.;

- вертикальное разделение труда, формирующее уровни управления (рис. 2)



Основная исследовательско-аналитическая компетенция менеджера – уметь анализировать внутреннюю и внешнюю среду и их влияние на принятие решений в организации.

Внутренняя среда организации – это ситуационные факторы внутри организации. К ним относятся:

- цели – конечные желаемые состояния;

- задачи – работы, которые необходимо выполнить для достижения целей;

- структура – совокупность областей и уровней управления, сформированных в определенном порядке, для достижения целей организации;

- технология – способ преобразования ресурсов в готовый продукт. Есть несколько классификаций технологий, среди которых выделяются классификация по Джоан Вудворд: массовое производство, серийное и штучное; классификация по Джеймсу Томпсону: многозвенная технология (серии взаимозависимых заданий, которые должны выполняться в определенной последовательности); посредническая технология (действует в рамках процесса, в ходе которого сближаются группы желающих вступить в отношения взаимозависимости людей); интенсивная технология (использует конкретные навыки, приемы или услуги для внесения конкретных изменений в конкретный продукт на входе);

- люди.

К элементам внешней среды прямого воздействия относятся:

- потребители;

- поставщики;

- органы государственного регулирования;
- конкуренты;
- законы;
- трудовые ресурсы.

К элементам среды косвенного воздействия относятся:

- состояние экономики;
- экология;
- научно-технический прогресс;
- социум;

– политика и пр. персонал организации, с их целями, установками, ожиданиями, возможностями, компетенциями, потенциалом.

К элементам внешней среды прямого воздействия относятся:

- потребители;
- поставщики;
- органы государственного регулирования;
- конкуренты;
- законы;
- трудовые ресурсы.

К элементам среды косвенного воздействия относятся:

- состояние экономики;
- экология;
- научно-технический прогресс;
- социум;
- политика и пр.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Что стало двигателем научной управленческой мысли?
2. Почему наука управления отстала от практики?
3. Как шла эволюция задач и систем управления?
4. Что следует понимать под управлением?
5. Дайте определение понятию «организация». Опишите внутреннюю и внешнюю среду организации.

## **2.2 Практическая работа №2**

### **Тема 2. Процессы управления и принятие управленческих решений:**

Процесс управления и его основные элементы. Типология решений. Процесс подготовки и принятия решений. Методы моделирования, принятия решений и прогнозирования. Эффективность принимаемых управленческих решений.

#### **Задание к практической работе:**

*1. Тестирование. Внимательно прочитайте текст и выберите один или несколько верных ответов:*

1. Управленческое решение – это:

А) выбор альтернативы;

Б) акт, направленный на разрешение проблемной ситуации;

В) вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

2. Управленческие решения по жесткости регламентации классифицируются:

А) контурные, структурированные и алгоритмические;

Б) простые и сложные;

В) одноразовые (случайные) и повторяющиеся.

3. Логические решения:

А) принимаются руководителями ежедневно для достижения краткосрочных целей и выполнения текущих работ в организации;

Б) предполагают выбор альтернативы из определенного набора способов действий;

В) принимаются на основе знаний, опыта и логических рассуждений.

4. Поведенческий подход к управленческим решениям:

А) концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией;

Б) целью этого подхода является повышение эффективности фирмы за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов;

В) рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

5. Требование к управленческому решению «эффективность решения» означает:

А) наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели;

Б) обеспечение достижения поставленной цели с наименьшими затратами;

В) нельзя принимать нереальные, абстрактные решения.

6. Последовательность алгоритма принятия решения:

А) постановка проблемы; принятие решений; выявление ограничений и определение альтернатив; реализация решения; контроль за исполнением решения;

Б) постановка проблемы; выявление ограничений и определение альтернатив; принятие решений; реализация решения; контроль за исполнением решения

В) постановка проблемы; выявление ограничений и определение альтернатив; принятие решений; реализация решения.

7. Качественные методы принятия решений:

А) к ним относятся в основном методы предвидения спроса, так как мнение опытных менеджеров, специалистов, экспертов. С помощью этих методов определяют изменения различных факторов;

Б) к этим методам относят анализ временных рядов (АВР) и корреляционно-регрессионный анализ (КРА). АВР позволяет сделать выводы о текущем изменении показателей во времени;

В) нет верных ответов.

8. Методы экспертных оценок:

А) сущность заключается в логико-интуитивном анализе внутренней и внешней среды организации, разработке альтернатив и количественной оценке их качества;

Б) процесс определения рангов, относительных количественных оценок степеней отличий по качественным признакам;

В) суть метода заключается в предоставлении каждому участнику группы права высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и логичности.

9. Методы коллективной подготовки управленческих решений «Метод синектики»:

А) данный метод заключается в написании экспертами сценариев развития анализируемой ситуации с целью определения тенденции возможного развития и состояний, к которым она может прийти под влиянием тех или иных факторов;

Б) данный метод основан на эффектах «озарения» и синергии;

В) сама идея состоит в объединении отдельных «творцов» в единую группу для совместной постановки и решения проблем.

10. Количественный метод принятия решений «имитационные модели»:

А) позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;

Б) используются линейные зависимости;

В) позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

**Цели работы:**

1. Освоение основных элементов процесса управления
2. Приобретение практики самостоятельной работы по конспектам и учебникам.

### **Исходные теоретические положения**

Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей и во многих случаях всей организации, понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителей. Он, как правило, включает ряд стадий:

- 1) выработку и постановку цели; изучение проблемы;
- 2) выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений; рассмотрение вариантов решений; выбор и окончательное формулирование решения; принятие решения;
- 3) доведение решений до исполнителей; контроль за выполнением решений.

Под управленческим решением понимают выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации.

Существуют критерии классификации управленческих решений:

- по сроку действия последствий решения: долго-, средне- и краткосрочные решения;
- по частоте принятия: одноразовые (случайные) и повторяющиеся;
- по широте охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;
- по форме подготовки: единоличные, групповые и коллективные решения;
- по сложности: простые и сложные;
- по жесткости регламентации: контурные, структурированные и алгоритмические.

Типы и краткая характеристика управленческих решений представлена в таблице 1.

**Типы и краткая характеристика управленческих решений**

<b>Типы решений</b>	<b>Краткая характеристика</b>
<b>Формальные решения</b>	В форме приказа или распоряжения
<b>Неформальные решения</b>	В форме консультации (совета) или жесткого требования
<b>Запрограммированные решения</b>	Принимаются с помощью стандартных процедур
<b>Незапрограммированные решения</b>	Требуют разработки новых процедур или правил принятий решений
<b>Интуитивные решения</b>	Основаны на чувствах и ощущениях человеком того, что эти решения правильные
<b>Логические решения</b>	Принимаются на основе знаний, опыта и логических рассуждений
<b>Рациональные решения</b>	Принимаются на основе объективного анализа проблемных ситуаций с использованием научных методов и компьютерных технологий
<b>Допустимые решения</b>	Удовлетворяют всем объективным ограничениям и могут быть реализованы на практике
<b>Недопустимые решения</b>	Нереалистичные решения, которые не удовлетворяют ни одному или нескольким ограничениям
<b>Неразумные решения</b>	Решения, не приводящие к достижению цели управления
<b>Оптимальные решения</b>	Решения, обеспечивающие максимальную степень достижения цели управления организацией

<b>Селективные решения</b>	Предполагают выбор альтернативы из определенного набора способов действий
<b>Адаптивные решения</b>	Принимаются в условиях, когда ситуация изменяется и поэтому требуется некоторая модификация известных вариантов с учетом особенностей новой ситуации
<b>Ситуационные решения</b>	Не предусматривают каких-либо глобальных изменений и связаны с решением текущих проблем организации
<b>Стратегические решения</b>	Направлены на достижение долгосрочных целей организаций
<b>Тактические решения</b>	Обеспечивают выполнение стратегических и преследуют достижение среднесрочных целей организации
<b>Оперативные решения</b>	Принимаются руководителями ежедневно для достижения краткосрочных целей и выполнения текущих работ в организации
<b>Партисипативные решения</b>	В принятии решения участвуют все члены организации или группы
<b>Ординарные решения</b>	Решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта соответствует нормам и нормативам, принятым для рассматриваемой отрасли, вида деятельности
<b>Синергетические решения</b>	Решения, при которых эффективность расходования ресурсов на единицу полученного эффекта резко возрастает, т.е. эффект носит явно выраженный непропорционально возрастающий характер
<b>Асинергетические решения</b>	Это решения, приводящие к непропорциональному снижению эффективности системы и (или) операции. В числе наиболее частых причин таких решений можно назвать: запаздывание решения, отсутствие необходимых ресурсов, низкий уровень организации, мотивации и др.

Анализ теории и практики экономического управления различными объектами позволил установить необходимость применения к менеджменту научных подходов

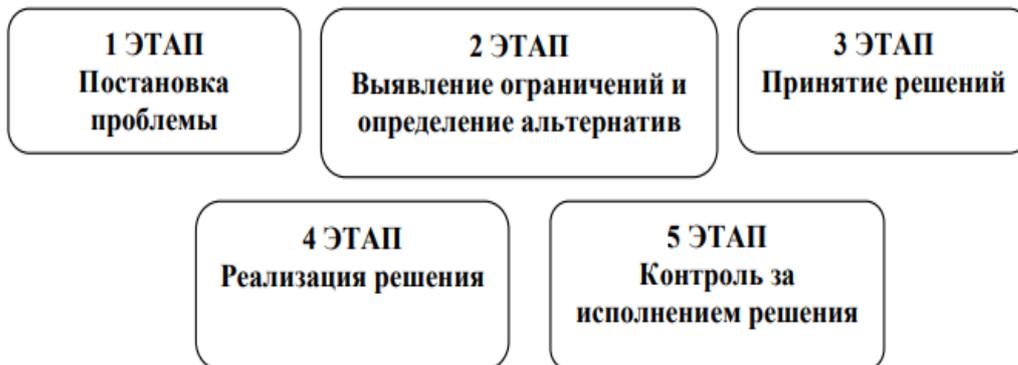
<b>Подходы</b>	<b>Общая характеристика</b>
<b>Системный подход</b>	При системном подходе любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь. В системе «вход» перерабатывается в «выход» (метод «черного ящика»). <b>Важнейшие принципы системного подхода (системного анализа):</b> 1) процесс принятия решений должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей; 2) необходимо рассматривать всю проблему как целое, как единую систему и выявлять все последствия и взаимосвязи каждого частного решения; 3) необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели; 4) цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы (программы) и т.д.
<b>Процессный подход</b>	Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Процесс управления является общей суммой всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий
<b>Поведенческий подход</b>	Целью поведенческого подхода является оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой. Основной целью этого подхода является повышение эффективности фирмы за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов
<b>Ситуационный подход</b>	Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой фирме, так и во внешней среде, не существует единого лучшего способа управлять объектом. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптирован к ней

Решение считается эффективным, если оно отвечает требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации

### Требования к управленческим решениям и их краткая характеристика

Требование	Характеристика
<b>Эффективность решения</b>	Наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели
<b>Экономичность решения</b>	Обеспечение достижения поставленной цели с наименьшими затратами
<b>Своевременность решения</b>	Речь идет о своевременности не только принятия решения, но и достижения целей. Ведь когда решается проблема, события развиваются. Может получиться так, что прекрасная идея (альтернатива) устареет и потеряет смысл в будущем. Она была хороша в прошлом
<b>Обоснованность решения</b>	Исполнители должны быть убеждены, что решение обоснованно. В связи с этим нельзя путать фактическую обоснованность и ее восприятие исполнителями, понимание ими аргументов, побуждающих менеджера принять именно такое решение
<b>Реальность решения</b>	Нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Такие решения вызывают досаду и разделение исполнителей, и в своей основе неэффективны. Принятое решение должно быть эффективным и соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющего

Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций. Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий



Метод – способ достижения какой-либо цели, решение конкретной задачи, совокупность приемов или операций практического и теоретического познания действительности.

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы



Управленческие решения как результат управленческой деятельности менеджеров могут оцениваться простыми и сложными показателями. К первым относятся результаты, время,

затраты ресурсов Сложные показатели строятся для более подробной оценки, к ним относятся эффективность, интенсивность, производительность.

Чтобы управленческое решение было эффективным, должны учитываться ряд факторов



### Вопросы для самоконтроля:

1. Что вы понимаете под управленческим решением?
3. Перечислите основные характеристики управленческих решений.
4. Дайте классификацию и охарактеризуйте виды управленческих решений.
5. Перечислите основные требования к управленческим решениям.
6. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
7. Дайте характеристику процесса принятия управленческих решений.
8. Приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений.

## 2.3 Практическая работа №3

### Тема 3. Проектирование организационных систем:

Принципы проектирования организационной структуры. Процесс формирования организационной структуры. Методы проектирования организационной структуры

#### Задание к практической работе:

1. *Участие в дискуссии. Изучение необходимого материала по конспектам или учебникам.*

Комплект вопросов для дискуссии:

1. Что следует понимать под проектированием работы?
2. Опишите требование, предъявляемое к организационной структуре «Оптимальность»
3. Опишите требование, предъявляемое к организационной структуре «Оперативность»
4. Опишите требование, предъявляемое к организационной структуре «Надежность»
5. Опишите требование, предъявляемое к организационной структуре «Экономичность»
6. Опишите требование, предъявляемое к организационной структуре «Гибкость»
7. Опишите требование, предъявляемое к организационной структуре «Устойчивость структуры управления»
8. Охарактеризуйте процесс анализа организационной структуры управления
9. Перечислите оценочные критерии при анализе организационной структуры управления
10. Охарактеризуйте процесс проектирования организационной структуры управления
11. Перечислите принципы проектирования организационной структуры управления
12. Перечислите стадии процесса проектирования
13. Охарактеризуйте процесс оценки эффективности организационной структуры управления
14. Как определить коэффициент звенности?
15. Опишите формулу определения коэффициента территориальной концентрации
16. Как определить коэффициент эффективности организационной структуры управления?
17. Опишите метод «Аналогий»

18. Опишите метод «Экспертный»
19. Опишите метод «Структуризации цел»
20. Опишите метод «Организационного моделирования»

## 2. Решение задач

Необходимо ознакомиться с условиями задачи и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами.

Решение задачи оформляются на отдельных тетрадных листках с указанием даты, группы, названия дисциплины, темы контрольной работы, фамилии, имени и отчества обучающегося.

### Комплект задач

Задача 1. Определите коэффициент звенности, если количество звеньев существующей – 5 у.е., оптимальное количество звеньев – 3 у.е., а также определите коэффициент территориальной концентрации, если количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности организации – 12 шт, площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа – 353 км<sup>2</sup>.

Задача 2. Определите коэффициент эффективности организационной структуры управления, если конечный результат, полученный от функционирования организационной структуры управления – 120 у.е., затраты на управление – 180 т.р.

### Цели работы:

1. Закрепление знаний по принципам проектирования организационной структуры.
2. Выработка навыков проектирования организационной структуры.

### Исходные теоретические положения

Проектирование организации связано с технологией работы по двум направлениям: разделение труда и группировка работ, т.е. создание подразделений. Выделение и описание содержательной или организационной стороны участка работы называется проектированием работы. Требования, предъявляемые к организационной структуре представлены в таблице.

Требования	Особенности
<b>Оптимальность</b>	Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления
<b>Оперативность</b>	Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений
<b>Надежность</b>	Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления
<b>Экономичность</b>	Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом
<b>Гибкость</b>	Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды
<b>Устойчивость структуры управления</b>	Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов

Процесс проектирования организационной структуры управления состоит из следующих этапов:



Методы проектирования организационной структуры представлены в таблице

Методы	Характеристика
<i>Аналогий</i>	Предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях
<i>Экспертный</i>	Базируется на изучении предложений экспертов-специалистов. В зависимости от поставленных задач они могут либо сами спроектировать варианты организационной структуры, либо оценить (провести экспертизу), разработанные проектировщиками структуры
<i>Структуризации целей</i>	Предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. В этом случае ОСУ строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний этой структуры с качественным и количественным анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования
<i>Организационного моделирования</i>	Позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационных решений. Суть состоит в разработке формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации

Следует иметь в виду, что поиск взаимосвязей организационной структуры управления с результатами управленческой деятельности весьма затруднен. В большинстве случаев состояние и эффективность организационной структуры управления оценивают через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Дайте характеристику первому этапу проектирования организационной структуры управления.
2. Опишите методы проектирования организационной структуры управления.
3. Какие задачи решаются в процессе проектирования организационной структуры управления?
4. Охарактеризуйте требования, положенные в основу проектирования организационной структуры управления.
5. В чем суть третьего этапа проектирования организационной структуры управления?

### **2.4 Практическая работа №4**

#### **Тема 4. Система методов управления:**

Сущность методов управления. Значение методов управления. Классификация методов управления.

#### **Задание к практической работе:**

1. *Выступление на семинаре (написание и защита эссе).*

Структурные элементы содержания: введение с обоснованием актуальности; основные определения и историко-теоретический обзор; раскрытие содержания проблемы; выводы автора; список использованной литературы.

Эссе должно быть напечатано 14 шрифтом через 1,5 интервал (MS Word), общим объемом от 5 до 7 страниц, с указанием группы, темы эссе, фамилии, имени и отчества обучающегося.

Для защиты эссе обучающийся готовит доклад протяженностью 3 – 5 минут.

Темы эссе для участия в работе семинара:

1. Методы управления: основные понятия
2. Классификация методов управления
3. Экономические методы управления
4. Организационно-административные методы управления
5. Социально-психологические методы управления
6. Управление путём участия в деятельности
7. Директивное управление
8. Управления по результатам
9. Функциональное управление
10. Процессное управление
11. Эффективное управление организацией
12. Приёмы эффективного управления
13. Тенденции развития интегрированных систем управления
14. Управление компанией в условиях кризиса
15. Как руководить с помощью кода Адизеса
16. Эмоциональный интеллект руководителя как инструмент борьбы с моббингом
17. Пять систем менеджмента
18. Сопротивление изменениям — как его преодолеть
19. Конец менеджмента и становление организационной демократии
20. Школы бизнеса Гарвардского университета
21. Современные подходы к управлению
22. Задачи управления современной деловой организацией
23. Школы научного управления
24. Особенности японского менеджмента
25. Система знаний об управлении
26. Сложность и адаптация систем управления
27. Эволюция производства и концепций управления
28. Институты управленческой парадигмы
29. Вклад в теорию научного управления А. Файоля
30. Вклад в теорию научного управления Г. Форда

#### **Цель работы:**

1. Создать у обучающихся представление о сущности методов управления.
2. Приобретение практики классификации методов управления.

#### **Исходные теоретические положения**

Методы управления – это способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определенных целей. Слово «метод» имеет греческое происхождение, дословно переводится как «исследование», имеет два значения: первое – способ исследования явлений природы, подход к изучаемым явлениям, планомерный путь научного познания и установления истины; второе – прием, способ или образ действия. Классификация методов управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы (административное, экономическое и социальное) воздействие на управляемую систему. Содержание методов управления – это специфика приемов и способов воздействия. Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления. Это

может быть как предприятие в целом, так и отдельное его подразделение (отдел и т.п.). Также это может быть функция предприятия (производство, маркетинг, инновация, финансы, информация), либо функция менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль). Организационная форма методов управления – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

Группы методов управления:

1. Экономические методы управления организацией представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Основным смыслом всей работы в этом направлении, сводится к тому, чтобы поставить органы руководства и трудовые коллективы в такие условия, при которых они могли бы максимально полно учитывать экономические последствия своей управленческой и производственной деятельности. В управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование и финансирование. Планирование предусматривает заблаговременное принятие решений. Цель планирования является упрощение достижения целей предприятия путем: устранения отрицательного эффекта неопределенности внешней и внутренней среды предприятия; сосредоточения внимания руководителей на главных задачах организации; достижения эффективного функционирования предприятия за счет оптимального распределения ресурсов; облегчения организационной, мотивационной и контролирующей деятельности руководства предприятия.

Анализ. Менеджер должен владеть методами анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. При экономическом анализе рассматриваются факторы, как внутренней среды предприятия, так и внешней. Хозрасчет – это метод хозяйствования, который предполагает, что предприятие не только покрывает свои расходы доходами, но и получает прибыль от результатов своей деятельности. Хозрасчет предусматривает определенную экономическую обособленность и самостоятельность предприятий, а также рентабельную их работу. Существуют различные виды хозрасчета: самокупаемость – это безубыточность, предприятие покрывает свои расходы своими доходами и только; самофинансирование – предприятие не только покрывает свои расходы доходами, но и после этого у него еще остается прибыль; полный хозрасчет – включает и самокупаемость, и самофинансирование, а также предусматривает отчисления от прибыли предприятия на содержание вышестоящего органа и государства.

Ценообразование. Менеджер должен стремиться к максимизации нормативной прибыли, которая может быть увеличена на основе использования одного из двух методов: увеличение цены, но это может повлечь снижение объемов продаж; цена сохраняется на прежнем уровне, сокращаются издержки производства, сокращение одного ведет к увеличению другого – нормативной прибыли; увеличение цены и сокращение издержек производства. Финансирование – отдельных подразделений предприятия или отдельных направлений деятельности, в которых наиболее заинтересовано предприятие.

2. Организационно-распорядительные, или организационно-административные, методы управления. Задача метода - состоит в координации действий подчиненных.

Обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. Методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину. Возможны три формы организационно-распорядительных методов: обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.); согласительные методы (консультация, разрешение компромиссов); рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.). В общем виде система может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов: Воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления); Воздействие на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями). В целом организационно-

административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия, которое включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия; адресат; постановку задания; определение критерия его выполнения; установление ответственности; инструктаж подчиненных и т.д. Эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи.

3. Социально-психологические методы управления. Управление экономикой – это, прежде всего, управление людьми, т.е. процесс регулирования сложной сети межличностных отношений. Социально-психологические методы управления позволяют влиять на духовные интересы людей, регулируют межличностные отношения, а также влияют на формирование и развитие трудового коллектива. Социально-психологические методы управления используются для решения следующих задач: оптимального подбора и расстановки кадров; наиболее рационального формирования персонала; регулирования межличностных отношений в коллективе; повышения эффективности стимулирования деятельности работников; повышения эффективности воспитательной работы в коллективе; укрепления дисциплины; рационализации трудовых процессов. Социально-психологические методы управления предусматривают проведение необходимых исследований, которые в зависимости от способа исследования и объема могут быть подразделены на изучение работника при помощи анкет, интервью, деловых игр; изучение, осуществляемое во время исполнения работником служебных обязанностей (наблюдение, эксперимент); изучение конечного результата деятельности работника. В ходе социальных и психологических исследований применяются как обычное (открытое) наблюдение, так и включенное наблюдение, т.е. полное вхождение исследователя в наблюдаемую среду на длительный отрезок времени. В практике социальной психологии для проверки гипотез и методик широко применяются эксперименты. Они проходят как в лабораторных, так и в естественных условиях, т.е. в трудовых коллективах. Наиболее распространенные в социально-психологических исследованиях методы – опрос, интервью, беседа. Они дают глубокую и развернутую картину субъективного мира опрашиваемых. Для сбора массовой социально-психологической информации распространены методы анкетирования и тестирования. В тексте анкеты не содержатся готовые ответы на задаваемые вопросы, что позволяет анкетиремым давать произвольные ответы, а организаторам получать широкий нерегламентированный спектр ответов, т.е. материалов для исследования. Тест содержит, готовые ответы на каждый поставленный вопрос. Анкетирование и тестирование работников позволяют выявить их индивидуальные особенности, склонности, черты характера, что дает возможность использовать каждого из них на той работе, где он может принести максимальную пользу предприятию и получить удовлетворение от своей работы. Социально-психологические методы широко применяются при формировании персонала, в управлении формальными и неформальными группами, для преодоления конфликтных и стрессовых ситуаций и т.п.

Система методов управления представлена в таблице

№ п/п	Наименование группы методов управления	Специфика группы	Наименование подгруппы	Наименование методов
1	2	3	4	5
1.	Экономические методы	Воздействие на материальные	1.1.Экономические методы, применяемые	Прогнозы; национальные программы; государственные

81

	управления	интересы людей, ориентация на выполнение определенных показателей или заданий и на вознаграждение за выполнение	<p><u>на макроуровне</u></p> <p>1.2.Экономические методы, применяемые <u>на уровне предприятия</u></p> <p>1.3. Экономические методы, применяемые <u>на уровне отдельного работника</u></p>	<p>заказы; налоговая политика; ценовая политика; финансовая кредитная политика; инвестиционная политика</p> <p><b>Планирование:</b> балансовый метод; нормативный метод; аналитический метод; математическое моделирование.</p> <p><b>Коммерческий расчет:</b> хозяйственный расчет; самокупаемость; самофинансирование.</p> <p><b>Методы поощрения</b> (зарботная плата, премирование и т.д.).</p> <p><b>Методы наказания</b> (штрафы, начеты и др.)</p>
2.	<b>Организационно-распорядительные</b> методы управления	Базируются на властных и правовых мотивациях и обеспечивают повышение эффективности работы фирмы за счет лучшей организации деятельности работников и подразделений	<p>2.1. Методы <u>мотивационного воздействия</u></p> <p>2.2. Методы <u>распорядительного воздействия</u></p>	<p><b>Регламентирование</b> (правовые методы: законодательные акты, устав, положение о подразделении и т.п.)</p> <p><b>Организационное нормирование</b> (стандарты, типовые схемы управления и др.</p> <p><b>Организационное стимулирование</b> (перемещение в должности, предоставление дополнительных прав и функций и т.п.</p> <p><b>Инструктирование</b> (инструктаж, методологические указания, инструкции).</p> <p>Приказы; резолюция; указания; разъяснения</p>
3.	<b>Социально-психологические</b> методы управления	Совокупность приемов, используемых в науках, изучающих деятельность человека и межличностные отношения	<p>3.1. Методы, широко применяемые в <u>кадровом менеджменте</u></p> <p>3.2. Методы исследования специалистами <u>для решения экстренных проблем</u></p> <p>3.3. Методы <u>активного обучения</u>.</p>	<p>Тестирование; анкетирование; интервьюирование; беседа; опрос</p> <p>Открытое наблюдение; включенное наблюдение; эксперимент.</p> <p>Деловые игры, управленческие ситуации</p>

Характеристика методов управления представлена в таблице

Название метода	Характеристика
<i>Общенаучные методы</i>	
Системный подход	Способ рассмотрения управляющей и управляемой систем в виде целостного комплекса взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью.
Комплексный подход	Способ рассмотрения управленческих отношений и их конкретных форм в единстве с общими свойствами и устойчивыми взаимосвязями важнейших элементов, образующих их структуру.
Конкретно-исторический подход	Способ исследования возникновения, формирования и развития объектов в хронологической последовательности.
Моделирование	Построение моделей управляемого объекта или субъекта управления, которые облегчают изучение их свойств и особенностей поведения.
Экспериментирование	Научно поставленный опыт проверки возможных решений на одном или нескольких объектах, проводимый на базе разработанной методики подготовленными специалистами с целью проверки тех или иных гипотез, нововведений и изменений в системе управления организацией.
Социологическое исследование	Способ определения роли возможных мотивов поведения и характера взаимоотношений в трудовом коллективе (социально-психологический климат) и за его пределами.
Экономико-математические методы (ЭММ)	Описание экономических объектов, закономерностей, связей и процессов посредством математических соотношений

Характеристика методов воздействия представлена в таблице.

Методы управления	Механизм воздействия	Содержание методов	Стимулы выполнения управленческих воздействий
Организационно-административные (или организационно-распорядительные)	<u>Прямой директивный</u>	Приказы; инструкции; распоряжения; административные права; гражданские нормы	Дисциплинарная ответственность
Экономические	<u>Косвенный стимулирующий</u>	Прибыль; цена; экономическое стимулирование.	Материальная заинтересованность
Социально-психологические	<u>Косвенный, стимулирующий</u>	Стиль руководства; мотивы; традиции; творческая активность.	Моральная ответственность

#### Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение методу управления.
2. Какие существуют критерии классификации методов управления? Охарактеризуйте их.
3. Какие методы управления относятся к организационно-распорядительным?
4. Какие методы управления относятся к экономическим?
5. Какие методы управления можно отнести к социально-психологическим?
6. Назовите наиболее подходящие методы управления студенческой аудиторией; посетителями, ожидающими приема у врача; бригадой строителей; пожарной командой; научным коллективом.

### 2.5 Практическая работа №5

#### Тема 5. Концепция обеспечения гибкого развития предприятия:

Принципы организации управленческой деятельности в процессе обеспечения гибкого развития предприятия. Модель гибкой организации предприятия как императив обеспечения

его инновационности и конкурентоспособности на рынке. Оценка модели гибкого развития предприятия: теория, методология, методический инструментарий

### **Задание к практической работе:**

*1. Участие в дискуссии. Изучение необходимого материала по конспектам или учебникам.*

Комплект вопросов для дискуссии:

1. Нынешний этап развития социально-экономической жизни России дает множество свидетельств, что при смене старой системы управления на новую, более адекватно отвечающую современным реалиям, складывающимся в стране, эффективность предприятий возрастает весьма значительно. Факты подобного рода дают основание некоторым аналитикам называть нынешний этап, переживаемый Россией, временем менеджеров, направленным на обеспечение гибкости развития организаций. Что понимают под организацией данном контексте?

2. Что следует понимать под открытостью и системностью в контексте гибкости развития организаций?

3. Перечислите принципы менеджмента, обеспечивающие гибкое развитие предприятия?

4. Опишите принцип менеджмента, обеспечивающий гибкое развитие предприятия «Фокус на потребителе и повышении конкурентоспособности»

5. Опишите принцип менеджмента, обеспечивающий гибкое развитие предприятия «Лидерство руководства в обеспечении гибкости развития»

6. Опишите принцип менеджмента, обеспечивающий гибкое развитие предприятия «Вовлечение персонала в развитие предприятия»

7. Опишите принцип менеджмента, обеспечивающий гибкое развитие предприятия «Процессный подход в гибком развитии предприятия»

8. Опишите принцип менеджмента, обеспечивающий гибкое развитие предприятия «Системный подход к управлению гибким развитием»

9. Опишите принцип менеджмента, обеспечивающий гибкое развитие предприятия «Постоянное стремление к развитию предприятия»

10. Опишите принцип менеджмента, обеспечивающий гибкое развитие предприятия «Принятие эффективных решений, основанных на фактах»

11. Опишите принцип менеджмента, обеспечивающий гибкое развитие предприятия «Оптимизация влияния внешней среды»

12. Охарактеризуйте процесс гибкого управления организацией.

13. Перечислите основные тенденции совершенствования управленческих процессов в условиях гибкого развития в современных условиях

14. Кем впервые были выдвинуты наиболее целостные теоретические положения о конкуренции как движущей силе экономического развития общества?

15. Особый вклад в развитие теории конкуренции внесли утописты, которые развивали концепцию антиконкуренции. Опишите эти теории.

16. Большой вклад в исследование проблемы конкуренции, конкурентных преимуществ и вопросов конкурентоспособности предприятия и продукции внес известный американский ученый М. Портер. Опишите его позицию.

17. Опишите общую конкурентную матрицу по М. Портеру.

18. В чём сущность методики оценки гибкого развития предприятия, представленная В. Н. Самочкиным?

19. Как определяется оценка нормативной величины гибкости?

20. Как показывает опыт, при разработке системы показателей полезно помнить о требованиях, которым они должны удовлетворять. Перечислите эти требования.

21. Опишите элементарную схему функционирования предприятия.

22. Какой формулой может быть представлена величина базовой гибкости?

### 23. Перечислите инструменты обеспечения гибкости.

#### 2. *Выступление на семинаре (написание и защита эссе).*

Структурные элементы содержания: введение с обоснованием актуальности; основные определения и историко-теоретический обзор; раскрытие содержания проблемы; выводы автора; список использованной литературы.

Эссе должно быть напечатано 14 шрифтом через 1,5 интервал (MS Word), общим объемом от 5 до 7 страниц, с указанием группы, темы эссе, фамилии, имени и отчества обучающегося.

Для защиты эссе обучающийся готовит доклад протяженностью 3 – 5 минут.

Темы эссе для участия в работе семинара:

1. Модели управления по Робертсу
2. Сравнительный анализ и ключевые признаки управления
3. Интегральный фреймворк аджайл-трансформации
4. Инновации и предпринимательство
5. Риск в предпринимательстве
6. Развитие предпринимательства как основа конкурентной среды
7. Конкуренция в современных условиях России
8. Монополизация экономики и монополистическая конкуренция
9. Антимонопольная политика предпринимательства
10. Предпринимательская тайна
11. Механизм конкуренции инновационного предпринимательства
12. Риски в инновационном предпринимательстве
13. Интеллектуальные информационные системы в предпринимательстве
14. Системы поддержки принятия решений и оценочные системы в предпринимательстве
15. Диагностика состояния предпринимательской деятельности
16. Механизмы, способствующие развитию предпринимательства
17. Страхование предпринимательского риска
18. Проблемы структурной перестройки производства на предприятии
19. Производственный потенциал предприятия, методы его определения и формирования
20. Оптимальный размер предприятия и факторы, его определяющие
21. Пути снижения себестоимости продукции и роста эффективности производства
22. Организация внутрипроизводственных экономических отношений и их влияние на результаты производственной деятельности предприятия
23. Управление качеством продукции и его значение в обеспечении спроса и предложения
24. Методы планирования рабочих мест и формы рациональной организации труда на предприятии
25. Прогнозирование эффективности производства
26. Матричные методы расчета конкурентоспособности продукции
27. Модели научно-технического развития в ведущих капиталистических странах
28. Формы прогнозирования и планирования
29. Роль и значение оперативных финансовых планов в формировании финансовой тактики на отечественных предприятиях
30. Финансовая стратегия предприятия: отечественный и зарубежный опыт

#### **Цели работы:**

1. Сформировать у обучающихся представление о принципах организации управленческой деятельности в процессе обеспечения гибкого развития предприятия.
2. Выработать навыки навыками оценки модели гибкого развития предприятия.

#### **Исходные теоретические положения**

Нынешний этап развития социально-экономической жизни России дает множество свидетельств, что при смене старой системы управления на новую, более адекватно отвечающую современным реалиям, складывающимся в стране, эффективность предприятий возрастает весьма значительно. Факты подобного рода дают основание некоторым аналитикам называть нынешний этап, переживаемый Россией, временем менеджеров, направленным на обеспечение гибкости развития организаций. В данном контексте под организацией понимают относительно изолированную часть целостной структуры общественного производства, которая характеризуется двумя важнейшими признаками – открытостью и системностью. Для того чтобы построить в организации систему гибкого управления, необходимо оценить, готово ли предприятие к серьезным переменам и каким требованиям она должна отвечать, чтобы перейти к гибкому развитию.

Принципы менеджмента, обеспечивающие гибкое развитие предприятия представлены на рисунке.



Таковы теоретические основы построения в организации системы гибкого управления предприятием. Если руководитель успешной организации ответит, что в организации, которую он возглавляет, первые три принципа выполняются, то можно использовать процессный подход в обеспечении гибкого развития предприятия. В таком случае руководителю этого предприятия нужна программа действий по внедрению данного подхода. Рассмотрим эту программу действий более подробно. Организация должна:

1. Выявить процессы – определить объекты управления, из которых состоит организация, определить, сколько таких объектов должно быть в организации, чем они занимаются, какую приносят прибыль для организации, в чем заключается «полезность» каждого объекта для гибкого развития организации.

2. Определить их последовательность и взаимосвязь, т.е. последовательность выполнения основных и вспомогательных процессов, их взаимосвязь, что является результатом каждого из процессов, кому и в каком виде он передается.

3. Определить критерии и методы для измерения результативности действий — создать систему обеспечения информацией о ходе процесса гибкого развития предприятия. Установить однозначные «правила игры» между персоналом и высшим руководством организации. Определить, по каким методикам и какие показатели будут измеряться для того, чтобы можно

было оценить степень эффективности каждого этапа повышения гибкости развития предприятия и управления им. Установить критерии оценки для каждого из показателей.

4. Обеспечить наличие ресурсов и информации – установить, какие ресурсы и какая информация нужны для получения результата процесса, и обеспечить процесс всем необходимым. При выполнении этого этапа работ следует помнить, что персонал является его неотъемлемой частью, поэтому выделение ресурсов для процесса и предоставление владельцу процесса информации о планах организации и плановых показателях является обязанностью высшего руководства организации.

5. Вести анализ эффективности гибкости развития предприятия на основе регулярного отслеживания информации о ходе процессов. Нельзя для принятия решения использовать информацию, собранную и обработанную по различным методикам.

6. Реализовывать мероприятия для постоянного улучшения результатов гибкого развития предприятия – руководители должны не только регулярно анализировать ход процессов, но и принимать решения по всем случаям отклонений показателей от установленных критериев.

В целом внедрение системы стратегического управления гибким развитием предприятия должно осуществляться в соответствии с определенной технологией. Практический опыт внедрения систем стратегического управления, нашедший отражение в публикациях многих ученых, показывает, что разработку системы целей и показателей деятельности предприятия целесообразно вести одновременно с регламентацией процесса гибкости развития предприятия. Таким образом, гибкое развитие предприятия должно опираться на процедуру разработки и внедрения стратегии развития, а также реализацию разрабатываемых стратегий и контроллинг. В целом гибкое развитие предприятия должно базироваться на внедрении инновационных подходов в управлении, в системе которых особая роль отводится мотивационному механизму – совокупности мотивов субъектов инновации, формирующихся под влиянием взаимодействия в инновационном процессе управления. Системный характер такого механизма приводит к необходимости рассмотрения гибкого развития предприятия как цели инновации, т. е. превращения ее в значимые мотивационные цели. Именно структура инновационной цели определит мотивационный комплекс, обеспечивающий достижение эффективности внедрения инновационных подходов в управлении. Необходимо отметить, что к основным тенденциям совершенствования управленческих процессов в условиях гибкого развития в современных условиях, целесообразно отнести: использование в управлении стратегического, системного и интегрированного подходов в управлении; внедрение принципов обеспечения качества в гибком развитии предприятия; установление новых взаимосвязей в рамках процессного управления; создание и развитие новых институциональных структур и хозяйствующих субъектов, главным предметом деятельности которых становится оказание полного комплекса управленческих услуг; автоматизация продвижения товаров и услуг, основанная на интеграции и унификации информационных потоков, обслуживающих управленческие процессы; повсеместное применение компьютерных технологий для управления, характеризующихся массовостью информации, динамическим характером их обработки, высокими затратами на внедрение и т. п.

В настоящее время, согласно научным исследованиям, гибкость предприятия рассматривается как способность перераспределять ресурсы с одного вида деятельности на другой для выпуска новых и различных продуктов и услуг, учитывая запросы покупателей. С этих позиций можно сделать вывод, что обеспечение гибкости предприятия направлено в большей степени на повышение эффективности использования материальных ресурсов (потоков) предприятия. Сторонники иного подхода считают, что гибкость предприятия следует рассматривать и с позиции влияния конкуренции и повышения конкурентоспособности российских предприятий, что непосредственно связано с внедрением новых прогрессивных форм хозяйствования и кластеризации отдельных отраслей экономики страны. Впервые наиболее целостные теоретические положения о конкуренции как движущей силе

экономического развития общества были выдвинуты А. Смитом в работе «Исследование о природе и причине богатства народов», где он охарактеризовал конкуренцию как «очевидную и простую систему естественной свободы», которая предположительно должна уравнивать частные интересы и обеспечивать экономическую эффективность. Особый вклад в развитие теории конкуренции внесли утописты, которые развивали концепцию антиконкуренции. Дж. Грей в своем труде «Лекции о человеческом счастье» рассматривает конкуренцию как противоестественную границу и производства, и дохода каждого индивида, утверждая, что конкуренция ограничивает годовой доход страны, порождает бедность, влекущую человека в мир скорби, и окружает его с детства горестями. Профессор П. Кругман подвергает критике чрезмерную сфокусированность на достижение конкурентных преимуществ в процессе разработки стратегии перспективного развития. Он отмечает, что издержки конкурентного лидерства могут оказаться выше, чем предполагалось, что может поставить под сомнение экономическую эффективность максимизации конкурентоспособности (стоит вспомнить издержки лидерства в гонках велосипедистов). Указывая на переменчивый характер конкурентных преимуществ, автор предостерегает от «наваждения» занять любой ценой наиболее выгодную конкурентную позицию и подчеркивает необходимость развития более совершенных концепций. Гибкость предприятия в условиях обеспечения его конкурентных преимуществ на рынке можно рассматривать в контексте оптимизации и логистизации потоковых процессов, применения механизмов эффективной реструктуризации и капитализации.

В настоящее время в науке имеется только одна методика оценки гибкого развития предприятия, представленная В. Н. Самочкиным, которая основана на оценке гибкости в условиях обеспечения эффективности работы предприятия. Согласно теории В. Н. Самочкина, гибкость, выраженная в числовом измерении, представляет собой величину ежегодно направляемых предприятием средств на разработку и постановку на производство нового изделия, оцениваемую относительно величины собственных активов с учетом зависимости количества осваиваемой продукции от номенклатуры производимых изделий. По мнению автора, система показателей гибкого развития предприятия помимо имеющегося коэффициентного подхода, должна базироваться на трех основных потоках информации:

а) информации о качестве продукции или услуги, степени ее соответствия установленным и прогнозируемым требованиям клиента, стабильности и воспроизводимости параметров продукта («Что мы произвели?» или «Какой результат мы получили?»);

б) информации о качестве процесса, его эффективности и ресурсоемкое, стабильности и воспроизводимости параметров процесса («Какой ценой мы достигли этот результат?»);

в) информации о степени удовлетворенности клиента, возможности и выполнимости предвидимых потребностей клиента («Насколько клиент доволен тем, что он получил?»).

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Опишите принципы организации управленческой деятельности в процессе обеспечения гибкого развития предприятия.

2. Охарактеризуйте модель гибкой организации предприятия.

3. Опишите теорию оценки модели гибкого развития предприятия.

4. Охарактеризуйте методологию модели гибкого развития предприятия.

5. Опишите методический инструментарий модели гибкого развития предприятия.

## **2.6 Практическая работа №6**

### **Тема 6. Методические подходы к обеспечению гибкого развития предприятия на базе инновационного предприятия:**

Внедрение концепции обеспечения гибкого развития предприятия посредством его реструктуризации. Особенности обеспечения гибкой модели развития предприятия на основе

логистизации потоковых процессов. Осуществление гибкой модели развития предприятия посредством капитализации его активов на рынке

**Задание к практической работе:**

*1. Участие в дискуссии. Изучение необходимого материала по конспектам или учебникам.*

Комплект вопросов для дискуссии:

1. Опишите рекомендуемые направления реструктуризации предприятий различных отраслей с целью их гибкого развития

2. Решение каких задач подразумевает реструктуризация операционной деятельности?

3. Какие приёмы являются оптимальными при подходе «лидерство по затратам», когда разрабатываются операционные стратегии?

4. Опишите второй подход - «дифференциация» - в рамках операционной стратегии.

5. Для чего предназначена система управления ассортиментом?

6. Что должно включать управление себестоимостью?

7. Как определить точку безубыточного объема реализации продукции, или порога рентабельности, ниже которого производство будет убыточным?

8. Что следует понимать под «организационной реструктуризацией»?

9. С целью повышения гибкости развития предприятия любой отрасли можно предложить один из возможных вариантов определённых принципов. Перечислите их.

10. В части реорганизации существующей структуры управления большинства предприятий различных отраслей, можно предложить типовые рекомендации. Опишите их.

11. В новой структуре управления ответственность за принимаемые решения должна быть оформлена в виде диапазонов ответственности для каждой должности. В рамках диапазона ответственности должностное лицо действует самостоятельно и лично отвечает за положительный результат. После того как диапазоны ответственности определены, должны прорабатываться «горизонтальные» взаимодействия в новой организационной структуре с целью повышения оперативности управления. Что следует понимать под «горизонтальным взаимодействием»?

12. Для упорядочения взаимоотношений на предприятии целесообразно зафиксировать согласованные позиции в должностных инструкциях (или контрактах руководителей), в частности:....

13. Переход к новой оргструктуре, должен осуществляться в два этапа. Перечислите их.

14. Какие механизмы рекомендуется использовать в области реструктуризации производственной структуры в разрезе изучаемой области гибкого развития предприятий?

15. Преобразование предприятия на основе перевода ряда структурных подразделений на аренду имеет определенные преимущества. Охарактеризуйте их.

16. Стоит отметить, что воспользоваться стандартной процедурой реорганизации для приведения своей структуры в соответствие с целью гибкого развития предприятия могут далеко не все акционерные общества в силу ряда причин. Опишите их.

17. Создание холдинга есть по существу неизбежный в рыночной экономике процесс централизации капитала, который дает ряд преимуществ. Перечислите их.

18. Что следует понимать под «холдингом»?

19. Опишите понятие «головная компания»

20. Дайте определение понятию «дочерняя фирма»

*2. Тестирование. Внимательно прочитайте текст и выберите один или несколько верных ответов:*

1. Направления реструктуризации предприятий различных отраслей с целью их гибкого развития:

А) реструктуризация операционной деятельности;

Б) организационная реструктуризация;

В) реструктуризация производственной структуры;

Г) все ответы верные.

2. Реструктуризация операционной деятельности подразумевает решение следующих задач:

- А) выбор рынков и создание системы сбыта;
- Б) анализ позитивных и негативных воздействий контроля;
- В) определение достигнутого уровня развития предприятия.

3. Реструктуризация операционной деятельности подразумевает решение определённых задач. При решении этих задач, целесообразно применять следующие подходы:

- А) организационные и экономические;
- Б) недирективные и принудительные;
- В) «лидерство по затратам» и «дифференциацию».

4. Управление себестоимостью должно включать:

- А) использование методов максимизации благосостояния собственников предприятия в текущем и перспективном периоде;
- Б) механизм формирования и распределения прибыли;
- В) использование специальных методов для определения реальных затрат.

5. С целью повышения гибкости развития предприятия любой отрасли, целесообразно предложить один из возможных вариантов таких принципов:

- А) адекватность назначения и функций управляющих структур целям и стратегии организации;
- Б) число «замкнутых связей» на каждого руководителя не должно превышать 3-4;
- В) разработка и реализация на временной основе программы обучения и повышения квалификации работников в соответствии с целями и задачами организации.

6. В части реорганизации существующей структуры управления большинства предприятий различных отраслей, можно предложить следующие типовые рекомендации:

- А) для обеспечения эффективного функционирования предприятия необходимо отказаться от четкого разделения функций финансовой службы и бухгалтерии;
- Б) следует сократить должность директора-администратора;
- В) для занятия перспективных рыночных ниш необходимо переориентировать службу управления качеством на конечного потребителя.

7. Для упорядочения взаимоотношений на предприятии целесообразно зафиксировать согласованные позиции в должностных инструкциях (или контрактах руководителей), в частности:

- А) «горизонтальные» взаимодействия;
- Б) идентификацию (включая уровень подчиненности);
- В) все ответы верные.

8. В области реструктуризации производственной структуры в разрезе изучаемой области гибкого развития предприятий рекомендуется использование таких механизмов как:

- А) преобразование крупных предприятий в холдинговые компании;
- Б) ликвидация дочерних фирм;
- В) расторжение арендных отношений со структурными подразделениями.

9. Создание холдинговых компаний затруднено сложностью их формирования и налаживания системы взаимодействия между новыми юридическими лицами. Данный вариант применим для:

- А) средних предприятий;
- Б) крупных предприятий, структурные подразделения которых расположены на различных производственных площадках и из состава которых безболезненно можно выделить несколько практически независимых производств;
- В) нет верных ответов.

10. Создание холдинга есть по существу неизбежный в рыночной экономике процесс централизации капитала, который дает такие преимущества:

- А) преимущества в сфере обращения;
- Б) преимущества в получении краткосрочных займов;
- В) все ответы верные.

### Цели работы:

1. Получить представление об особенностях обеспечения гибкой модели развития предприятия на основе логистизации потоковых процессов.
2. Выработка навыков внедрения концепции обеспечения гибкого развития предприятия посредством его реструктуризации.

### Исходные теоретические положения

Можно выделить несколько общих направлений реструктуризации в зависимости от их финансового состояния, которые могут быть использованы для гибкого развития в будущем. Рекомендуемые направления реструктуризации предприятий различных отраслей с целью их гибкого развития представлены на рисунке



Реструктуризация операционной деятельности подразумевает решение следующих задач:

- управление ассортиментом выпускаемой продукции;
- снижение себестоимости выпускаемой продукции;
- выбор рынков и создание системы сбыта;
- повышение производительности труда;
- повышение качества обслуживания клиентов.

При решении этих задач, целесообразно применять два подхода: «лидерство по затратам» и «дифференциацию».

Что касается организационной реструктуризации, то на сегодняшний день единой унифицированной организационной структуры, пригодной для всех организаций или оптимальной для конкретного предприятия в разные моменты времени, не существует. Однако можно предложить ряд типовых мероприятий для упорядочения организационной структуры и повышения гибкости работы предприятия в целом.

Организационная реструктуризация – это разработка системы управления предприятием, направленной на максимально эффективное достижение сформулированных целей и поставленных задач.

Оценку сложившейся структуры управления следует проводить в рамках комплексной диагностики состояния предприятия, включающей, кроме того, оценку финансово-экономического состояния, проблемы и направления управленческой команды и маркетинговую ориентацию предприятия.

После детального анализа существующей структуры, выявления ее сильных и слабых сторон необходимо определить базовые принципы, в соответствии с которыми будет проводиться реструктуризация организационной структуры предприятия. С целью повышения гибкости развития предприятия любой отрасли целесообразно предложить один из возможных вариантов таких принципов: адекватность назначения и функций управляющих структур целям и стратегии организации; число «замкнутых связей» на каждого руководителя не должно превышать 6-7; восприимчивость к изменениям внешних условий и способность к быстрой транс-

формации управляющих структур для решения возникающих проблем; способность к переработке и точному распространению интенсивных потоков информации; жесткий контроль за исполнением управленческих решений и организация системы отслеживания результатов данных решений; соблюдение принципа делегирования полномочий, при котором каждый сотрудник в своей четко определенной сфере компетенции имеет право принимать самостоятельные решения и нести за них полную ответственность; соответствие квалификации руководителей и сотрудников кругу их функциональных обязанностей; разработка и реализация на постоянной основе программы обучения и повышения квалификации работников в соответствии с целями и задачами организации. В новой структуре управления ответственность за принимаемые решения должна быть оформлена в виде диапазонов ответственности для каждой должности. В рамках диапазона ответственности должностное лицо действует самостоятельно и лично отвечает за положительный результат. После того как диапазоны ответственности определены, должны прорабатываться «горизонтальные» взаимодействия в новой организационной структуре с целью повышения оперативности управления. «Горизонтальные» взаимодействия – это деловые отношения, в которые вступают должностные лица для принятия решений по вопросам, относящимся к их диапазонам ответственности. Для упорядочения взаимоотношений на предприятии целесообразно зафиксировать согласованные позиции в должностных инструкциях (или контрактах руководителей), в частности: идентификацию (включая уровень подчиненности); диапазоны ответственности; полномочия; «горизонтальные» взаимодействия; ответственность; квалификационные требования. Переход к новой оргструктуре, должен осуществляться в два этапа:

1. Скорейшее изменение оргструктуры и обязательное закрепление за конкретными исполнителями функций соответствующих служб и отделов.

2. Углубление и повышение эффективности выполнения функций за счёт использования методов стимулирования и других результатов реализации проектов по совершенствованию управления и обучения персонала.

В области реструктуризации производственной структуры в разрезе изучаемой области гибкого развития предприятий рекомендуется использование таких механизмов, как заключение арендных отношений со структурными подразделениями, создание дочерних фирм, а также преобразование крупных предприятий в холдинговые компании с целью повышения капитализации и гибкого развития в целом.

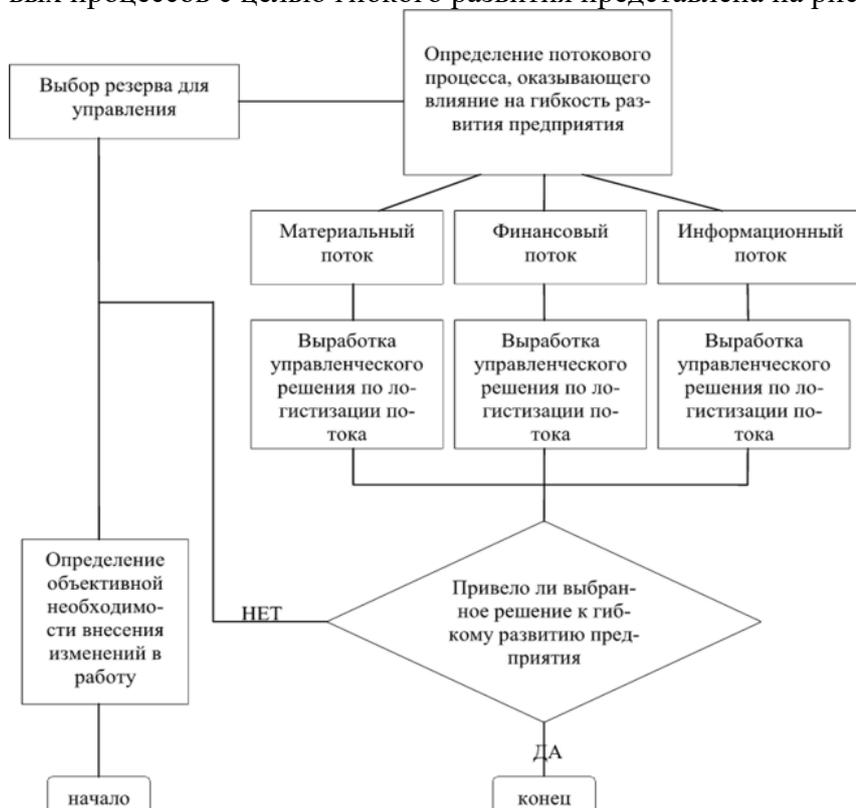
При реализации варианта арендных отношений со структурными подразделениями все имущество предприятия остается в его собственности. Одновременно на базе структурных подразделений предприятия или за счет привлечения средств частных лиц и сторонних организаций создаются независимые фирмы, которые получают право на использование имущества предприятия на основе заключения договора аренды.

Процесс трансформации традиционного управления гибким развитием в логистическое представлен на рисунке.

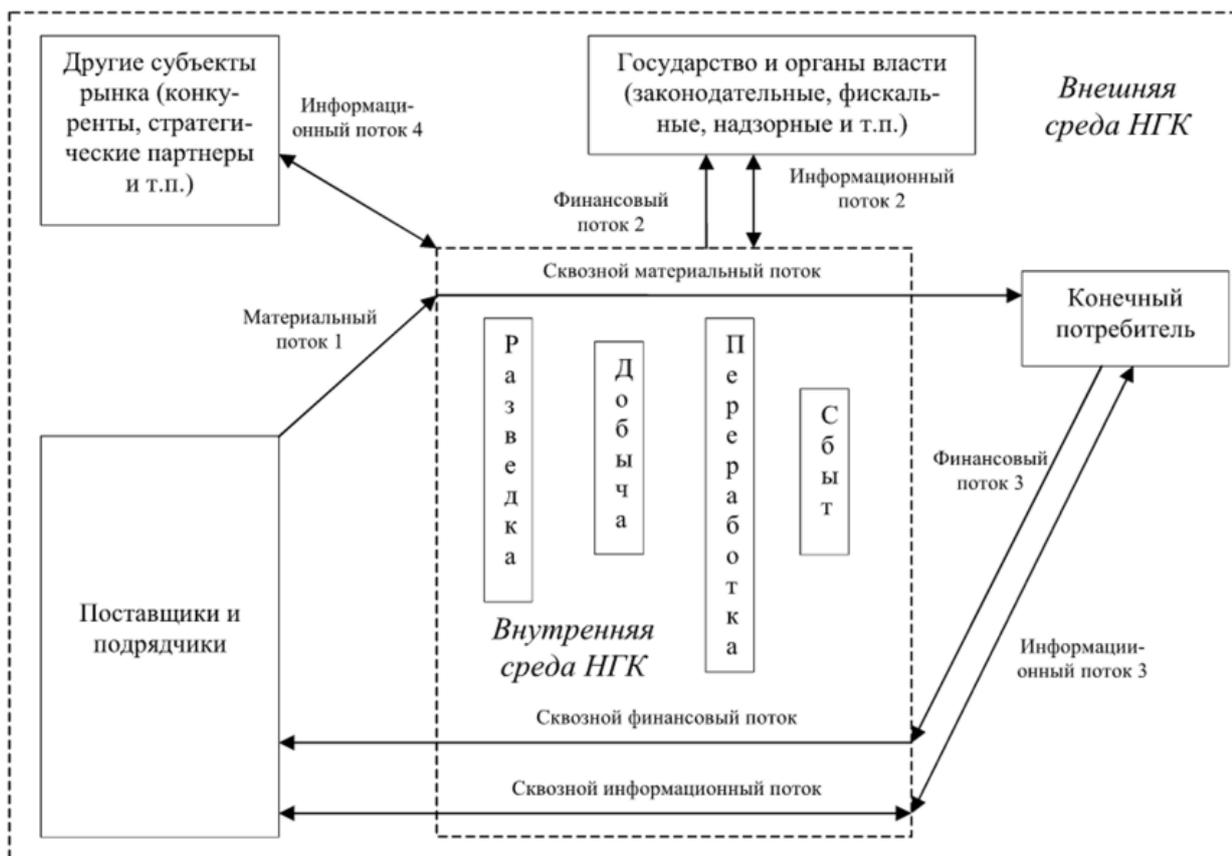


Эта трансформация должна происходить по определенным критериям, заданным конкретными условиями и сферами применения логистики, а также с учетом ограничений. Ее результатом должно стать повышение уровня управляемости, мобильности ресурсного потенциа-

ла корпорации, оптимизация и рационализация всех экономических потоков. Логистизация потоковых процессов с целью гибкого развития предприятий не отрицает, а, напротив, развивает такие виды обеспечения, как маркетинговое, организационное, правовое, которые остаются вполне самостоятельными в силу специфики функционирования тех или иных предприятий. Логическая схема определения объективной необходимости перехода на логистизацию потоковых процессов с целью гибкого развития представлена на рисунке.



К числу субъективных факторов, оказывающих существенное влияние на формирование хозяйственных связей нефтегазовых корпораций и обуславливающих необходимость их логистизации, следует отнести: достаточно высокую степень монополизации производства нефтегазового сектора и смежных с ним отраслей; исторически сложившуюся в России концентрацию нефтегазового производства на крупных промышленных предприятиях; ярко выраженную специализацию отдельных нефтегазовых предприятий, не всегда соответствующую требованиям рынка; необходимость повышения инвестиционной привлекательности нефтегазового производства; соотношение между государственной и частной собственностью в нефтегазовом комплексе; существующие условия конкуренции на отечественном и зарубежном рынках. Система управления потоковыми процессами с целью гибкого развития предприятий на основе логистического подхода – это система, основанная на интегрированном подходе, которая позволит создать реальную возможность объединения функциональных областей логистики путем координации действий, выполняемых независимыми звеньями логистической системы, разделяющими общую ответственность в рамках целевой функции управления резервами эффективности с целью гибкого развития предприятий. Пример движения потоковых процессов в нефтегазовой корпорации



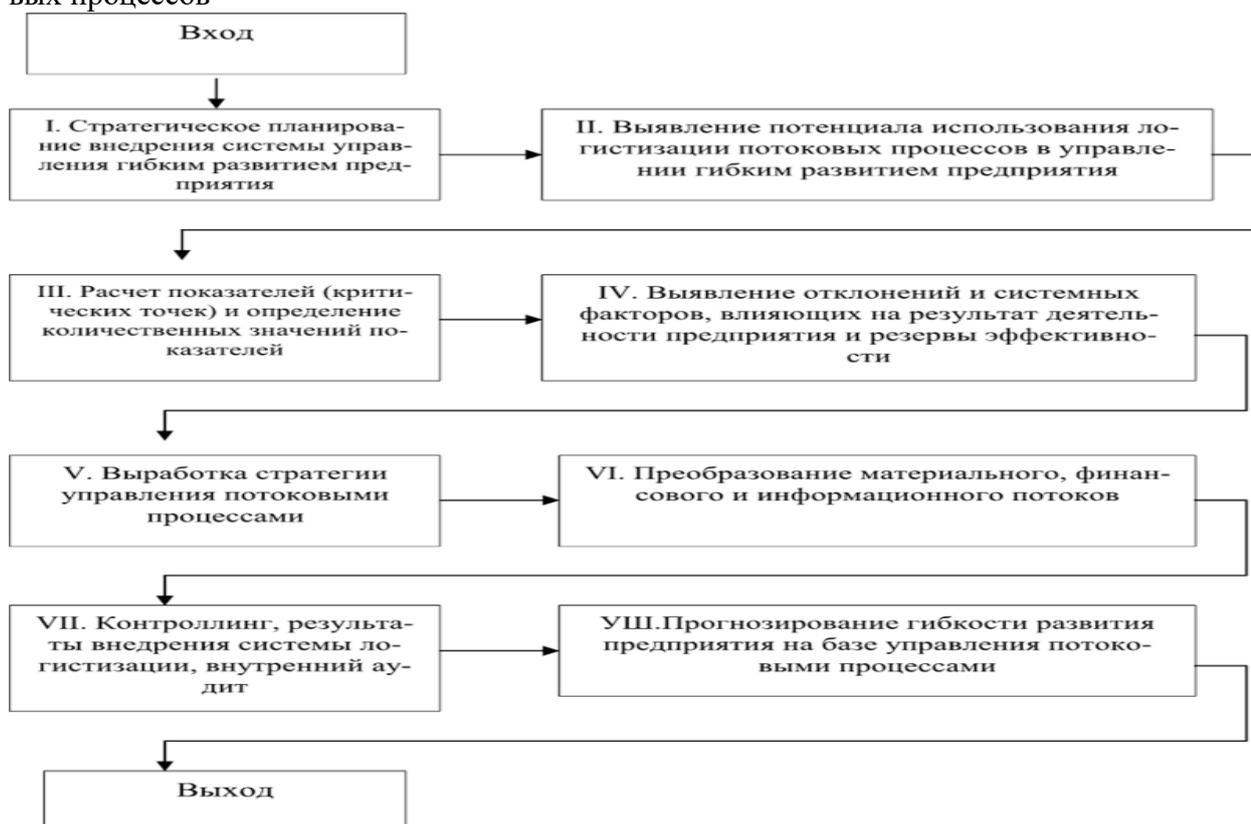
Система управления гибким развитием любого предприятия на базе логистизации потоков должна быть направлена на новое понимание механизмов управления ресурсами корпораций как стратегических элементов в конкурентных возможностях на рынке посредством эффективного управления резервами эффективности. Концепция управления гибким развитием предприятия на базе логистизации потоков должна быть направлена на:

новое понимание механизмов рынка и понимание логистики как стратегического элемента в конкурентных возможностях фирмы; перспективы интеграции между логистическими партнерами, формирование новых организационных (структурных) отношений в процессе оптимизации потоковых процессов; выявление технологических возможностей, в частности в области гибких производств и информационно-компьютерных технологий, радикально изменившие горизонты контроля и управления во всех сферах производства и сбыта нефтегазовой продукции.

Показатели эффективности логистизации потоковых процессов в условиях гибкого развития предприятия



Система управления гибким развитием предприятия посредством логистизации потоковых процессов



Следует отметить, что в центре эффективно управляемых материального и финансового потоков предприятий с целью их гибкого развития независимо от отрасли и сферы деятельности должен находиться эффективно управляемый поток информации. Именно информация

держит систему материального и финансового потоков «открытой» в смысле способности приспособляться к новым условиям. Поэтому для обеспечения гибкой, ориентированной на оптимизацию резервов эффективности системы необходимо, чтобы физическая система функционировала параллельно с информационной.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Опишите рекомендуемые направления реструктуризации предприятий различных отраслей с целью их гибкого развития
2. Решение, каких задач подразумевает реструктуризация операционной деятельности?
3. Что следует понимать под «организационной реструктуризацией»?
4. В части реорганизации существующей структуры управления большинства предприятий различных отраслей, можно предложить типовые рекомендации. Опишите их.
5. Что следует понимать под «холдингом»?

### **3 Критерии оценки работы обучающегося**

Освоение дисциплины предлагает практическое осмысление ее разделов и тем на практических занятиях, в процессе которых обучающийся должен закрепить и углубить теоретические знания, приобрести необходимые умения и навыки.

Работа обучающегося на практических занятиях оценивается по балльной шкале, в которой предусмотрено определенное количество баллов за соответствующий вид работ.

#### **3.1 Критерии оценки участия в дискуссии по конкретной теме:**

– балл 10 выставляется обучающемуся, если:

1. учащийся полно усвоил учебный материал;
2. проявляет навыки анализа, обобщения, критического осмысления, публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации;
3. материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология;
4. высказывает свою точку зрения;
5. продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков.

– балл 8 выставляется обучающемуся, если:

1. в усвоении учебного материала допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа;
2. допущены один – два недочета в формировании навыков публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.

– балл 6 выставляется обучающемуся, если:

1. неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;

2. имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;

3. при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, учащийся не может применить теорию в новой ситуации.

– балл 4 выставляется обучающемуся, если:

1. не раскрыто основное содержание учебного материала;
2. обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;

3. допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые исправлены после нескольких наводящих вопросов;

4. недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации;

– балл 2 выставляется обучающемуся, если:

1. не раскрыто основное содержание учебного материала;

2. обнаружено незнание наиболее важной части учебного материала;

3. допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов;

4. не сформированы компетенции, умения и навыки публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации

– балл 0 выставляется обучающемуся, если:

1. отсутствие включенности в дискуссию и проявления интереса к обсуждаемым вопросам.

### 3.2 Критерии оценки эссе по конкретной теме

№п/п	Критерий оценки	Баллы
1	оформление и стиль работы образцовые	1
2	выделены основные структурные элементы работы	1
3	логичность и смысловое единство раскрытия темы	3
4	раскрыты все определения по теме	2
5	представлена собственная позиция при раскрытии проблемы	3
	<b>Итого:</b>	<b>10</b>

### 3.3 Критерии оценки решения задач:

За правильный ответ с представленными расчетами максимальное количество баллов за одну задачу – 5 баллов.

### 3.4 Критерии оценки решения тестовых задач:

За правильный ответ количество баллов 1 задания – 1.

## 4 Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 444 с.

2. Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для академического бакалавриата / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 527 с.

Дополнительная литература:

1. Теория менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.] ; ответственный редактор В. Я. Афанасьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 665 с.

11.2. Методические указания по организации самостоятельной работы.

## 1 Введение

Гибкие подходы в управлении компанией является дисциплиной элективной части основной профессиональной образовательной программы по направлению 21.03.01 Нефтегазовое дело. Изучение дисциплины «Гибкие подходы в управлении компанией», помогает определять угрозы внешней и внутренней среды организации, моделировать и принимать решения, реализовывать на практике процесс формирования организационной структуры, классифицировать методы управления, воплощать в жизнь модель гибкой организации предприятия для повышения его инновационности и конкурентоспособности на

рынке, реализовывать гибкую модель развития предприятия посредством капитализации его активов на рынке. Благодаря чему обеспечивается соответствующий теоретический уровень и практическая направленность обучения будущего бакалавра и его последующей деятельности. Знания, полученные обучающимися при изучении курса «Гибкие подходы в управлении компанией» необходимы при прохождении производственной практики. Методические указания к изучению дисциплины «Гибкие подходы в управлении компанией» и выполнению самостоятельной работы обучающимися разработаны на основе рабочей программы и представляют собой комплекс рекомендаций и разъяснений, позволяющих обучающемуся оптимальным образом организовать процесс обучения этой дисциплины.

В период современного развития экономики существенно усложнились задачи управления экономическими объектами. Менеджмент осуществляется в условиях неопределенности социально-экономической и неоднозначности правил хозяйствования. Эти обстоятельства вызвали необходимость использования новых гибких подходов к разработке моделей управления.

Учебная дисциплина «Гибкие подходы в управлении компанией» занимает важное место в подготовке специалистов, поскольку предусматривает освоение целого комплекса проблем в области процессов управления и принятия управленческих решений, методов управления, методических подходов к обеспечению гибкого развития предприятия на базе инновационного предприятия.

Дисциплина «Гибкие подходы в управлении компанией» имеет целью качественную (профессиональную) подготовку обучающихся, будущих работников нефтегазовых предприятий. Выпускник должен быть подготовлен к применению полученных знаний при выборе оптимального способа решения задач, исходя из имеющихся ресурсов и ограничений, анализе действующего законодательства и правовых норм, регулирующих область профессиональной деятельности, принятии исполнительских решений при разбросе мнений и конфликте интересов. Целью данных указаний является оказание помощи обучающимся в освоении процессов управления и принятия управленческих решений обеспечения гибкого развития нефтегазовых предприятий.

## **2 Содержание теоретического раздела дисциплины**

Для освоения дисциплины «Гибкие подходы в управлении компанией» учебными планами предусмотрены лекционные и практические занятия, самостоятельная работа обучающихся. В методических указаниях приведено содержание курса, включающее лекционные и практические занятия, самостоятельную работу обучающихся.

Структурно курс разделен на два раздела.

Первый посвящён изучению вопросов, дающих системное представление о процессах управления и принятия управленческих решений, проектировании организационных систем, о системе методов управления.

В заключительном – втором разделе раскрыты вопросы в области концепций обеспечения гибкого развития предприятия, методических подходах к обеспечению гибкого развития предприятия на базе инновационного предприятия.

Для успешного изучения дисциплины обучающемуся необходимо посещать лекционные и практические занятия, прорабатывать конспекты лекций, выполнять все задания в срок, работать с учебной литературой, а также материалами, опубликованными в периодической печати, так или иначе касающиеся вопросов гибких подходов в управлении компанией.

Общий список основной и дополнительной литературы представлен в отдельном разделе комплекса. В процессе изучения дисциплины необходимо постоянно обращаться к экономическим словарям и справочникам.

При изучении курса «Гибкие подходы в управлении компанией» используются методы обучения, обращённые как на первичное овладение знаниями в области управления компанией,

так и методы, содействующие закреплению и развитию теоретических знаний, привитию навыков их использования и формированию универсальных и профессиональных компетенций.

Рабочей программой предусмотрены традиционные лекционные занятия, в том числе мультимедийные. При этом важным аспектом является развитие компетенций обучающихся за счет таких методов контроля, дискуссия, участие в работе семинаров, решение задач.

Эффективным и самым распространенным методом проверки и оценки знаний обучающихся является дискуссия, которая предполагает «вышедшую из берегов» эвристическую беседу. Смысл данного метода состоит в обмене взглядами по конкретной теме. Это активный метод, позволяющий научиться отстаивать своё мнение и слушать других. Беседа преподавателя с обучающимися на темы, связанные с изучаемой дисциплиной рассчитана на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме.

Оправданным методом контроля знаний обучающегося является написание и защита эссе. Эссе – небольшая по объему самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем соответствующей дисциплины. Одна из форм письменных работ, наиболее эффективная при освоении базовых и вариативных дисциплин цикла ГСЭ и, в некоторых случаях, профессионального цикла. Роль этой формы контроля особенно важна при формировании универсальных компетенций выпускника.

Современным средством контроля знаний учащихся является решение задач, помещенных в жизненный контекст и имеющих личностно-значимый вопрос, благодаря чему обучающиеся понимают практическую ценность знания.

Эффективным средством контроля знаний учащихся является тестирование. Внедрение этого метода контроля в практику учебного процесса позволяет получить объективную информацию по усвоению обучающимися знаний, умений, навыков и выявить возникшие затруднения.

Содержание теоретического раздела дисциплины представлены в таблице 1.

Таблица 1

#### Содержание теоретического раздела

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Тема лекции
1	1	Организация и управление
2	1	Процессы управления и принятие управленческих решений
3	1	Проектирование организационных систем
4	1	Система методов управления
5	2	Концепция обеспечения гибкого развития предприятия
6	2	Методические подходы к обеспечению гибкого развития предприятия на базе инновационного предприятия

### 3 Содержание практического раздела дисциплины

#### 3.1 Тематика практических занятий

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Тема практического занятия
1	1	Организация и управление
2	1	Процессы управления и принятие управленческих решений
3	1	Проектирование организационных систем
4	1	Система методов управления
5	2	Концепция обеспечения гибкого развития предприятия
6	2	Методические подходы к обеспечению гибкого развития предприятия на базе инновационного предприятия

### **3.2 Указания по подготовке к практическим занятиям**

Цель практических занятий – закрепление знаний полученных путём активного повторения материала лекций, развитие способности самостоятельно использовать полученные знания для выполнения определенных действий и для получения новых знаний и навыков.

Для подготовки к практическим занятиям необходимо повторить или изучить необходимый материал по конспектам или учебникам.

#### **3.2.1 Указания по подготовке к дискуссии**

Самостоятельная работа обучающихся включает подготовку к дискуссии на практических занятиях. Для этого обучающийся изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Эффективность подготовки обучающихся к дискуссии зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к дискуссии, обучающемуся необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме занятия. В учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения.

В среднем, подготовка к дискуссии по одному занятию занимает от 2 до 4 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации обучающимся своей самостоятельной работы.

#### **3.2.2 Указания по подготовке и защите эссе**

Эссе – это прозаическое сочинение небольшого объема, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

Цель эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей.

Написание эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные понятия, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать опыт соответствующими примерами, аргументировать свои выводы.

Обучающемуся лектором закрепляются темы для эссе, которые охватывают весьма широкий круг вопросов по гибким подходам в управлении компанией.

Можно выделить некоторые общие признаки (особенности) эссе:

1. Небольшой объем.

Объем эссе – от пяти до семи страниц компьютерного текста.

2. Непринужденность повествования.

Автору эссе важно установить доверительный стиль общения с читателем; чтобы быть понятным, избегать намеренно усложненных, неясных, излишне строгих построений. Хорошее эссе может написать только тот, кто свободно владеет темой, видит ее с различных сторон и готов предъявить читателю не исчерпывающий, но многоаспектный взгляд на явление, ставшее отправной точкой его размышлений.

3. Внутреннее смысловое единство.

Воспользуйтесь всеми возможностями и постарайтесь избежать распространенных ошибок:

1. Плохая проверка.

Перечитайте свои эссе и убедитесь в том, что там нет каких-либо двусмысленных выражений, неудачных оборотов и т. д.

2. Утомительные предисловия. Недостаточное количество деталей.

Слишком часто интересное эссе проигрывает в том, что представляет собой перечисление утверждений без иллюстрации их примерами.

3. Длинные фразы.

Чем длиннее предложение, тем лучше – так считают некоторые кандидаты. Короткие предложения часто производят больший эффект.

4. Не перегружайте эссе.

Алгоритм написания эссе состоит из следующих этапов:

1. Определите главную мысль высказывания (о чем оно?).
2. Подумайте, какие литературные приемы вы будете использовать, чтобы сделать язык вашего эссе более интересным, живым (сравнения, аналогии, эпитеты и т.д.).
3. Составьте условный план.
4. Придумайте вступление к рассуждению с обоснованием актуальности.
5. Раскройте основные определения и сделайте историко-теоретический обзор.
6. Представьте собственную позицию при раскрытии проблемы и выводы.

Эссе должно быть напечатано 14 шрифтом через 1,5 интервал (MS Word), общим объемом от 5 до 7 страниц.

Для защиты эссе обучающийся готовит доклад протяженностью 3 – 5 минут.

### **3.2.3 Указания по подготовке к решению задач**

Решение задачи – это показатель знаний учебного материала и глубины изучения рекомендованной литературы.

Задачи по курсу «Гибкие подходы в управлении компанией» направлены на привитие обучающимся профессиональных умений и навыков в расчёте коэффициента звенности, коэффициента территориальной концентрации, коэффициента эффективности организационной структуры управления.

Обучающемуся рекомендуется научиться решать и анализировать типовые задачи с помощью примеров решения задач, выучить и законспектировать основные формулы и обозначения.

Необходимо ознакомиться с условиями задачи и, выяснив значение каждого положения, решить задачу по существу в соответствии с поставленными вопросами.

Решение задачи оформляются на отдельных тетрадных листках с указанием даты, группы, названия дисциплины, темы контрольной работы, фамилии, имени и отчества обучающегося.

Постоянное решение задач поможет обучающемуся научиться правильно применять теоретические положения при принятии управленческих решений.

## **4 Указания для самостоятельной работы обучающихся**

Самостоятельная работа – это планируемая работа обучающихся, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа обучающихся организуется на основе целей и задач программы курса «Гибкие подходы в управлении компанией» и направлена на систематизацию и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся, формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации. Самостоятельная работа обучающегося способствует развитию познавательных способностей и активности, творческой инициативы обучающихся.

При планировании собственного времени для изучения данной дисциплины обучающиеся могут ориентироваться на рабочую программу, которая имеется на выпускающих кафедрах и в деканатах.

Перечень тем и видов самостоятельной работы обучающихся при изучении курса «Гибкие подходы в управлении компанией» приведен в таблице 2.

Перечень тем и виды контроля самостоятельной работы

№ п/п	Номер раздела дисциплины	Тема	Вид СРС
1	1	Организация и ее среда (тема: Организация и управление)	Подготовка к практическому занятию (участие в дискуссии, написание и подготовка эссе)
2	1	Эффективность принимаемых управленческих решений (тема: Процессы управления и принятие управленческих решений)	Подготовка к практическому занятию (тестирование)
3	1	Методы проектирования организационной структуры (тема: Проектирование организационных систем)	Подготовка к практическому занятию (участие в дискуссии, подготовка к решению задач)
4	1	Классификация методов управления. (тема: Система методов управления)	Подготовка к практическому занятию (написание и подготовка эссе)
5	2	Оценка модели гибкого развития предприятия: теория, методология, методический инструментарий (тема: Концепция обеспечения гибкого развития предприятия)	Подготовка к практическому занятию (участие в дискуссии, подготовка и написание эссе)
6	2	Осуществление гибкой модели развития предприятия посредством капитализации его активов на рынке (тема: Методические подходы к обеспечению гибкого развития предприятия на базе инновационного предприятия)	Подготовка к практическому занятию (участие в дискуссии, тестирование)

Перед выполнением самостоятельной работы обучающийся должен ознакомиться с материалом, данным в лекционном курсе, изучить рекомендованную литературу.

В процессе организации самостоятельной работы большое значение имеют консультации преподавателя, в ходе которых, можно решить проблемы изучаемого курса, уточнить наиболее сложные вопросы.

При освоении дисциплины используются следующие виды самостоятельных работ:

- аудиторная под руководством преподавателя (самостоятельная работа обучающегося на лекции, решение задач по предложенной методике);
- внеаудиторная (подготовка к дискуссии, написание эссе, подготовка к зачёту).

#### 4.1 Самостоятельная работа обучающегося на лекции

Обучающемуся следует быть готовым к лекции для ее записи до прихода лектора в аудиторию.

Результативность познавательной деятельности обучающегося при слушании в полной мере зависит от направленности его внимания. При слушании лекции проявляются различные свойства внимания: устойчивость, концентрация, объем, распределение, переключение.

Способность слушать, творчески воспринимать излагаемый материал – это необходимое условие для его понимания, что требует умственного напряжения, волевых усилий. В процессе лекционного занятия обучающийся должен выделять важные моменты, выводы, анализировать основные положения.

Эффективное слушание – важное условие правильного составления конспекта. Правильно организованное конспектирование способствует дальнейшей подготовки к зачёту.

Самостоятельная работа обучающегося на лекции заключается в выделении главного материала, избегая механического записывания.

Таким образом, на лекции обучающийся должен совместить два момента: внимательно слушать лектора, прикладывая максимум усилий для понимания излагаемого материала и одновременно вести его осмысленную запись.

#### **4.2 Самостоятельная работа обучающегося над лекцией**

Прослушанный материал лекции обучающийся должен проработать. Насколько эффективно он это сделает, зависит и прочность усвоения знаний, и, соответственно, качество восприятия предстоящей лекции, так как он более целенаправленно будет её слушать. Опыт показывает, что только многообразная, планомерная и целенаправленная обработка лекционного материала обеспечивает его надежное закрепление в долговременной памяти человека. Необходим систематический труд в течение всего семестра. Повторение нужно разнообразить. При первом повторении изучаются все параграфы и абзацы, при втором, возможно, будет достаточно рассмотреть только отдельные параграфы, а в дальнейшем лишь тему лекции.

Многое определяется памятью человека. Различают три её типа: зрительная, слуховая и двигательная.

Люди со зрительной памятью хорошо усваивают зрительные образы, иллюстрации, точно помнят расположение текста, оформление записи. Обучающийся, обладающий слуховой памятью, перечитывает записи вслух, стремится пересказать текст. Люди с двигательной памятью работают над изучаемым материалом с карандашом в руках, рисуя схемы, делая выписки и наброски. Независимо от того, какой тип памяти преобладает, желательно использовать все типы памяти. Механического заучивания следует избегать. зубрежку нельзя назвать учением уже потому, что она создает внутреннее сопротивление, какому бы то ни было запоминанию и, конечно уменьшает память.

#### **5 Указание по работе с учебной и научной литературой**

Проблемы гибких подходов в управлении компанией раскрываются в огромном количестве литературы.

Важной предпосылкой результативности и качества работы обучающегося является умение извлечь из подобранного материала нужные сведения, быстро сориентироваться в них и рационально ими распорядиться.

Для изучения курса «Гибкие подходы в управлении компанией» и подготовки к занятиям и различным формам контроля, а также самостоятельного изучения в целях самообразования, рекомендуется не ограничиваться только представленным перечнем источников. Он может быть заменен или дополнен любыми учебными и учебно-методическими материалами, доступными обучающимся, если в них отражены выделяемые темы и вопросы для изучения. При выборе дополнительных источников особое внимание нужно уделить тем, которые снабжены грифами УМО и рекомендованы для изучения в системе высшего образования.

##### **5.1 Указания по работе с конспектами**

Для более прочного усвоения знаний лекцию необходимо конспектировать. При оформлении конспекта лекции обучающимся рекомендуется оставлять поля, где им следует записывать вопросы, которые могут возникнуть в процессе слушания, чтобы получить на них ответы при самостоятельной проработке материала лекции, при изучении рекомендованной литературы или непосредственно у преподавателя в конце лекции.

Умение слушать лекцию и правильно её конспектировать, систематически, добросовестно и осознанно работать над конспектом с привлечением дополнительных источников – залог успешного усвоения учебного материала.

## **6 Промежуточный контроль**

### **6.1 Вопросы для подготовки к зачёту**

1. Развитие управленческой мысли.
2. Эволюция управленческих систем, согласно Игорю Ансоффу.
3. Понятие управления.
4. Ситуационный и системный подходы к управлению
5. Организация и ее среда
6. Элементы внешней и внутренней среды организации
7. Процесс управления и его основные элементы.
8. Типология решений.
9. Процесс подготовки и принятия решений.
10. Требования к управленческим решениям и их краткая характеристика
11. Методы моделирования, принятия решений и прогнозирования.
12. Факторы эффективности управленческих решений.
13. Эффективность принимаемых управленческих решений.
14. Принципы проектирования организационной структуры.
15. Требования, предъявляемые к организационной структуре
16. Процесс формирования организационной структуры.
17. Методы проектирования организационной структуры.
18. Сущность методов управления.
19. Значение методов управления.
20. Классификация методов управления.
21. Принципы организации управленческой деятельности в процессе обеспечения гибкого развития предприятия.
22. Основные тенденции совершенствования управленческих процессов в условиях гибкого развития в современных условиях.
23. Конкуренция: основные понятия.
24. Модель гибкой организации предприятия как императив обеспечения его инновационности и конкурентоспособности на рынке.
25. Оценка модели гибкого развития предприятия: теория, методология, методический инструментарий.
26. Направления реструктуризации предприятий различных отраслей с целью их гибкого развития
27. Внедрение концепции обеспечения гибкого развития предприятия посредством его реструктуризации.
28. Этапы перехода к новой организационной структуре.
29. Особенности обеспечения гибкой модели развития предприятия на основе логистизации потоковых процессов.
30. Осуществление гибкой модели развития предприятия посредством капитализации его активов на рынке.

### **6.2 Указания по организации самоконтроля учащихся**

Самоконтроль – неотъемлемая часть процесса формирования умений и навыков на всех этапах обучения, охватывающая контрольно-оценочную деятельность учащихся при овладении умениями и навыками.

Будучи необходимым условием формирования умений и навыков всех видов, самоконтроль одновременно является и одной из важных задач обучения. Умение контролировать свою работу помогает учащемуся приобретать, углублять и расширять знания, успешно овладевать профессией.

По дисциплине «Гибкие подходы в управлении компанией» разработан ряд самостоятельных работ и индивидуальных заданий разных видов.

Ниже приводится тематическая структура заданий и контрольные вопросы по разделам курса «Гибкие подходы в управлении компанией».

Тематическая структура заданий и контрольные вопросы для самоконтроля

Тема: «Организация и управление»

Развитие управленческой мысли. Понятие управления. Организация и ее среда

Вопросы для самоконтроля:

1. Что стало двигателем научной управленческой мысли?
2. Почему наука управления отстала от практики?
3. Как шла эволюция задач и систем управления?
4. Что следует понимать под управлением?
5. Дайте определение понятию «организация». Опишите внутреннюю и внешнюю среду организации.

Тема: «Процессы управления и принятие управленческих решений»

Процесс управления и его основные элементы. Типология решений. Процесс подготовки и принятия решений. Методы моделирования, принятия решений и прогнозирования. Эффективность принимаемых управленческих решений.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что вы понимаете под управленческим решением?
3. Перечислите основные характеристики управленческих решений.
4. Дайте классификацию и охарактеризуйте виды управленческих решений.
5. Перечислите основные требования к управленческим решениям.
6. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
7. Дайте характеристику процесса принятия управленческих решений.
8. Приведите общую классификацию методов принятия управленческих решений.

Тема: «Проектирование организационных систем»

Принципы проектирования организационной структуры. Процесс формирования организационной структуры. Методы проектирования организационной структуры

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте характеристику первому этапу проектирования организационной структуры управления.
2. Опишите методы проектирования организационной структуры управления.
3. Какие задачи решаются в процессе проектирования организационной структуры управления?
4. Охарактеризуйте требования, положенные в основу проектирования организационной структуры управления.
5. В чем суть третьего этапа проектирования организационной структуры управления?

Тема: «Система методов управления»

Сущность методов управления. Значение методов управления. Классификация методов управления.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение методу управления.
2. Какие существуют критерии классификации методов управления? Охарактеризуйте их.
3. Какие методы управления относятся к организационно-распорядительным?
4. Какие методы управления относятся к экономическим?
5. Какие методы управления можно отнести к социально-психологическим?

6. Назовите наиболее подходящие методы управления студенческой аудиторией; посетителями, ожидающими приема у врача; бригадой строителей; пожарной командой; научным коллективом.

Тема: «Концепция обеспечения гибкого развития предприятия»

Принципы организации управленческой деятельности в процессе обеспечения гибкого развития предприятия. Модель гибкой организации предприятия как императив обеспечения его инновационности и конкурентоспособности на рынке. Оценка модели гибкого развития предприятия: теория, методология, методический инструментарий

Вопросы для самоконтроля:

1. Опишите принципы организации управленческой деятельности в процессе обеспечения гибкого развития предприятия.
2. Охарактеризуйте модель гибкой организации предприятия.
3. Опишите теорию оценки модели гибкого развития предприятия.
4. Охарактеризуйте методологию модели гибкого развития предприятия.
5. Опишите методический инструментарий модели гибкого развития предприятия.

Тема: «Методические подходы к обеспечению гибкого развития предприятия на базе инновационного предприятия»

Внедрение концепции обеспечения гибкого развития предприятия посредством его реструктуризации. Особенности обеспечения гибкой модели развития предприятия на основе логистизации потоковых процессов. Осуществление гибкой модели развития предприятия посредством капитализации его активов на рынке

Вопросы для самоконтроля:

1. Опишите рекомендуемые направления реструктуризации предприятий различных отраслей с целью их гибкого развития
2. Решение, каких задач подразумевает реструктуризация операционной деятельности?
3. Что следует понимать под «организационной реструктуризацией»?
4. В части реорганизации существующей структуры управления большинства предприятий различных отраслей, можно предложить типовые рекомендации. Опишите их.
5. Что следует понимать под «холдингом»?

### **6.3. Рекомендации по подготовке к зачёту**

Зачёт – как форма контроля и организации обучения служит приёмом проверки степени усвоения учебного материала, практических и лекционных занятий, качества усвоения обучающимися отдельных разделов учебной программы, сформированности умений и навыков.

Подготовка обучающихся к зачету включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету;
- подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в программных заданиях.

Залогом успешной сдачи являются систематические добросовестные занятия в течение всего семестра. Конечно, в период подготовки к зачёту нужны дополнительные усилия, направленные на повторение, обобщение и систематизацию учебного материала, изученного ранее. Подготовка к зачёту для обучающихся, особенно заочной формы обучения, всегда осложняется дефицитом времени.

Подготовку к зачету целесообразно начать с планирования и подбора нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки зачету, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на

программные вопросы, выносимые на зачет. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти.

Предложенная методика непосредственной подготовки к зачету может быть и изменена. Так, для обучающихся, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем.

Литература для подготовки к зачету обычно рекомендуется преподавателем. Она также может быть указана в программе курса и учебно-методических пособиях. Для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников. Хорошим подспорьем здесь могут быть справочные нормативно-правовые системы.

Основным источником подготовки к зачету является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого обучающийся сможет представить себе весь учебный материал.

Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.

В ходе подготовки к зачету обучающимся необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных проблем в сфере методов управления качеством. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к зачету должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала.

Зачёт проводится устно в объёме учебной программы. Обучающимся, замеченным в помощи друг другу, а также пользующимся неразрешенными пособиями и различного рода записями, могут даваться другие или дополнительные задания.

По окончании ответа на вопросы обучающемуся могут быть заданы дополнительные и уточняющие вопросы в пределах учебного материала, вынесенного на зачёт.

Обучающемуся рекомендуется воспользоваться общими советами:

1. Используйте материалы курса и выпишите некоторые ключевые слова, имена и методы.
2. Найдите цели и выводы в каждом разделе – они обычно содержат основные результаты и составляют основу для вопросов.

Обучающемуся на зачете при себе необходимо иметь зачетную книжку, ручку и листок бумаги.

Для получения наиболее последовательного и полного ответа обучающемуся предлагается написать письменный план (конспект) ответа, который не сдается преподавателю, но используется отвечающим при устном изложении подготовленного ответа.

На зачёте оценивается:

1. Нормы и правила речевого этикета.
2. Последовательность и логичность построения ответа.
3. Способность к коммуникации с целью быть понятым.
4. Владение терминологическим аппаратом.
5. Информированность и широта знания предметной области.

## **6.4 Методика применения рейтинговой системы и критерии оценки работы обучающегося**

Целью текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся является комплексная оценка результатов обучения обучающихся при освоении основной профессиональной образовательной программы.

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся осуществляется с использованием рейтинговой системы оценки.

Задачами текущего контроля успеваемости являются:

- повышение мотивации обучающихся к учебной деятельности;
- стимулирование систематической работы обучающихся.

Нормативный рейтинг дисциплины за учебный семестр составляет 100 баллов. По итогам учебного семестра баллы рейтинга могут быть переведены в пятибалльную систему оценивания по следующей шкале:

- 91-100 баллов – «отлично»;
- 76-90 баллов – «хорошо»;
- 61-75 баллов – «удовлетворительно»;
- 60 баллов и менее – «неудовлетворительно»/ «не зачтено»;
- 61 балл и более «зачтено».

При условии выполнения контрольных мероприятий, пропущенных по уважительной причине, в течении учебного семестра, преподаватель добавляет набранные баллы к результатам следующей текущей аттестации.

### **6.4.1 Критерии оценки участия в дискуссии по конкретной теме:**

– балл 10 выставляется обучающемуся, если:

1. учащийся полно усвоил учебный материал;
2. проявляет навыки анализа, обобщения, критического осмысления, публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации;
3. материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология;
4. высказывает свою точку зрения;
5. продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков.

– балл 8 выставляется обучающемуся, если:

1. в усвоении учебного материала допущены небольшие пробелы, не искажившие содержание ответа;
2. допущены один – два недочета в формировании навыков публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.

– балл 6 выставляется обучающемуся, если:

1. неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;
2. имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;
3. при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, учащийся не может применить теорию в новой ситуации.

– балл 4 выставляется обучающемуся, если:

1. не раскрыто основное содержание учебного материала;
2. обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;

3. допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые исправлены после нескольких наводящих вопросов;

4. недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации;

– балл 2 выставляется обучающемуся, если:

1. не раскрыто основное содержание учебного материала;

2. обнаружено незнание наиболее важной части учебного материала;

3. допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов;

4. не сформированы компетенции, умения и навыки публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации

– балл 0 выставляется обучающемуся, если:

1. отсутствие включенности в дискуссию и проявления интереса к обсуждаемым вопросам.

#### 6.4.2 Критерии оценки эссе по конкретной теме

№п/п	Критерий оценки	Баллы
1	оформление и стиль работы образцовые	1
2	выделены основные структурные элементы работы	1
3	логичность и смысловое единство раскрытия темы	3
4	раскрыты все определения по теме	2
5	представлена собственная позиция при раскрытии проблемы	3
	<b>Итого:</b>	<b>10</b>

#### 6.4.3 Критерии оценки решения задач:

За правильный ответ с представленными расчетами максимальное количество баллов за одну задачу – 5 баллов.

#### 6.4.4 Критерии оценки решения тестовых задач:

За правильный ответ количество баллов 1 задания – 1.

### 7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

#### 7.1 Основная литература:

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 444 с.

2. Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для академического бакалавриата / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 527 с.

#### 7.2 Дополнительная литература:

1. Теория менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.] ; ответственный редактор В. Я. Афанасьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 665 с.

**Планируемые результаты обучения для формирования компетенции и критерии их оценивания**Дисциплина/модуль Гибкие подходы в управлении компанииКод, направление подготовки 21.03.01 Нефтегазовое делоНаправленность (профиль) Проектирование, сооружение и эксплуатация нефтегазотранспортных систем

Код компетенции	Код, наименование ИДК	Код и наименование результата обучения по дисциплине (модулю)	Критерии оценивания результатов обучения			
			менее 61 баллов	61 – 75 баллов	76 – 90 баллов	91 – 100 баллов

<p>ПКСд-1 Способен идентифицировать бизнес-процессы, их элементы и операции; выявлять недостатки и оценивать эффективность процессов; формировать предложения по улучшению использования ресурсов и повышению эффективности на основе современных технологий процессного управления и инструментов бережливого производства</p>	<p>ПКСд-1.3 Управляет процессами на основе системного подхода в условиях ограниченных ресурсах. Своевременно реагирует на изменения внешней и внутренней среды</p>	<p>Знать: 31 историю развития управленческой мысли и основные элементы процесса управления; принципы проектирования организационной структуры; действующие организационно-правовые документы, определяющие статус организации, а также сущность методов управления и принципы организации управленческой деятельности в процессе обеспечения гибкого развития предприятия, особенности обеспечения гибкой модели развития предприятия на основе логистизации потоковых процессов</p>	<p>Не знает историю развития управленческой мысли и основные элементы процесса управления; принципы проектирования организационной структуры; действующие организационно-правовые документы, определяющие статус организации, а также сущность методов управления и принципы организации управленческой деятельности в процессе обеспечения гибкого развития предприятия, особенности обеспечения гибкой модели развития предприятия на основе логистизации потоковых процессов</p>	<p>Демонстрирует отдельные знания истории развития управленческой мысли и основных элементов процесса управления; принципов проектирования организационной структуры; действующих организационно-правовых документов, определяющие статус организации, а также сущности методов управления и принципов организации управленческой деятельности в процессе обеспечения гибкого развития предприятия, особенностей обеспечения гибкой модели развития предприятия на основе логистизации потоковых процессов</p>	<p>Демонстрирует достаточные знания истории развития управленческой мысли и основных элементов процесса управления; принципов проектирования организационной структуры; действующих организационно-правовых документов, определяющие статус организации, а также сущности методов управления и принципов организации управленческой деятельности в процессе обеспечения гибкого развития предприятия, особенностей обеспечения гибкой модели развития предприятия на основе логистизации потоковых процессов</p>	<p>Демонстрирует исчерпывающие знания истории развития управленческой мысли и основных элементов процесса управления; принципов проектирования организационной структуры; действующих организационно-правовых документов, определяющие статус организации, а также сущности методов управления и принципов организации управленческой деятельности в процессе обеспечения гибкого развития предприятия, особенностей обеспечения гибкой модели развития предприятия на основе логистизации потоковых процессов</p>
---	--	--	---	--	--	--

<p>Уметь: У1 определять угрозы внешней и внутренней среды организации; моделировать и принимать решения, исходя из имеющихся ресурсов и ограничений; реализовывать на практике процесс формирования организационной структуры; применять нормы действующего законодательства; воплощать в жизнь модель гибкой организации предприятия для повышения его инновационности и конкурентоспособности на рынке и реализовывать гибкую модель развития предприятия посредством капитализации его активов на рынке</p>	<p>Не умеет определять угрозы внешней и внутренней среды организации; моделировать и принимать решения, исходя из имеющихся ресурсов и ограничений; реализовывать на практике процесс формирования организационной структуры; применять нормы действующего законодательства; воплощать в жизнь модель гибкой организации предприятия для повышения его инновационности и конкурентоспособности на рынке и реализовывать гибкую модель развития предприятия посредством капитализации его активов на рынке</p>	<p>Умеет определять угрозы внешней и внутренней среды организации; моделировать и принимать решения, исходя из имеющихся ресурсов и ограничений; реализовывать на практике процесс формирования организационной структуры; применять нормы действующего законодательства; воплощать в жизнь модель гибкой организации предприятия для повышения его инновационности и конкурентоспособности на рынке и реализовывать гибкую модель развития предприятия посредством капитализации его активов на рынке, допуская значительные неточности и погрешности</p>	<p>Умеет определять угрозы внешней и внутренней среды организации; моделировать и принимать решения, исходя из имеющихся ресурсов и ограничений; реализовывать на практике процесс формирования организационной структуры; применять нормы действующего законодательства; воплощать в жизнь модель гибкой организации предприятия для повышения его инновационности и конкурентоспособности на рынке и реализовывать гибкую модель развития предприятия посредством капитализации его активов на рынке, допуская незначительные неточности и погрешности</p>	<p>В совершенстве умеет определять угрозы внешней и внутренней среды организации; моделировать и принимать решения, исходя из имеющихся ресурсов и ограничений; реализовывать на практике процесс формирования организационной структуры; применять нормы действующего законодательства; воплощать в жизнь модель гибкой организации предприятия для повышения его инновационности и конкурентоспособности на рынке и реализовывать гибкую модель развития предприятия посредством капитализации его активов на рынке</p>
--	---	--	--	---

		<p>Владеть: <i>В1</i>  навыками применения современных подходов управления; навыками оценки эффективности принимаемых решений и проектирования организационной структуры; навыками анализа действующего законодательства; навыками оценки модели гибкого развития предприятия, а также навыками внедрения концепции обеспечения гибкого развития предприятия посредством его реструктуризации</p>	<p>Не владеет навыками применения современных подходов управления; навыками оценки эффективности принимаемых решений и проектирования организационной структуры; навыками анализа действующего законодательства; навыками оценки модели гибкого развития предприятия, а также навыками внедрения концепции обеспечения гибкого развития предприятия посредством его реструктуризации</p>	<p>Владеет навыками применения современных подходов управления; навыками оценки эффективности принимаемых решений и проектирования организационной структуры; навыками анализа действующего законодательства; навыками оценки модели гибкого развития предприятия, а также навыками внедрения концепции обеспечения гибкого развития предприятия посредством его реструктуризации</p>	<p>Хорошо владеет навыками применения современных подходов управления; навыками оценки эффективности принимаемых решений и проектирования организационной структуры; навыками анализа действующего законодательства; навыками оценки модели гибкого развития предприятия, а также навыками внедрения концепции обеспечения гибкого развития предприятия посредством его реструктуризации</p>	<p>В совершенстве владеет навыками применения современных подходов управления; навыками оценки эффективности принимаемых решений и проектирования организационной структуры; навыками анализа действующего законодательства; навыками оценки модели гибкого развития предприятия, а также навыками внедрения концепции обеспечения гибкого развития предприятия посредством его реструктуризации</p>
--	--	---	--	---	--	--

## КАРТА

## обеспеченности дисциплины (модуля) учебной и учебно-методической литературой

Дисциплина/модуль Гибкие подходы в управлении компаниейКод, направление подготовки 21.03.01 Нефтегазовое делоНаправленность (профиль) Проектирование, сооружение и эксплуатация нефтегазотранспортных систем

№ п/п	Название учебного, учебно-методического издания, автор, издательство, вид издания, год издания	Количество экземпляров в БИК	Контингент обучающихся, использующих указанную литературу, %	Обеспеченность обучающихся литературы, %	Наличие электронного варианта в ЭБС (+/-)
1	Теория менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.] ; ответственный редактор В. Я. Афанасьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 665 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-4368-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. <a href="https://urait.ru/book/teoriya-menedzhmenta-425856">https://urait.ru/book/teoriya-menedzhmenta-425856</a>	электр. вар.	30	100	+
2	Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для академического бакалавриата / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 527 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-3833-3. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт].	электр. вар.	30	100	+
3	Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 444 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14595-3. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. <a href="https://urait.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-477973">https://urait.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-477973</a>	электр. вар.	30	100	+

**Дополнения и изменения  
к рабочей программе дисциплины (модуля)**

---

на 20\_\_ - 20\_\_ учебный год

С учётом развития науки, практики, технологий и социальной сферы, а также результатов мониторинга потребностей работодателей, в рабочую программу вносятся следующие дополнения (изменения):

№	Вид дополнений/изменений	Содержание дополнений/изменений, вносимых в рабочую программу

Дополнения и изменения внес:

\_\_\_\_\_

*(должность, ученое звание, степень)*

\_\_\_\_\_

*(подпись)*

\_\_\_\_\_

*(И.О. Фамилия)*

Дополнения (изменения) в рабочую программу рассмотрены и одобрены на заседании кафедры

\_\_\_\_\_.

*(наименование кафедры)*

Протокол от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия. \_

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий выпускающей кафедрой/

Руководитель образовательной программы \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия. \_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.