

АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

М. В. Петрович

**УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Утверждено  
Министерством образования Республики Беларусь  
в качестве учебника для слушателей  
системы дополнительного образования взрослых  
по специальностям переподготовки  
«Деловое администрирование»,  
«Экономика и управление на предприятии промышленности»

Минск  
2023

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	11
<b>ТЕМА 1</b>	
<b>Генезис науки управления</b> .....	15
1.1. Сущность управления как процесса .....	15
1.2. Объект, предмет и методы науки управления организацией .....	17
1.3. Современные подходы к управлению организацией .....	19
1.4. Периодизация развития науки и практики управления .....	21
1.5. Краткая характеристика научных концепций управления .....	30
1.6. Основные элементы системы управления организацией .....	35
<i>Контрольные вопросы</i> .....	39
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	39
<i>Ситуации для анализа (тренировочные задания)</i> .....	40
<i>Тестовое задание к теме 1</i> .....	41
<b>ТЕМА 2</b>	
<b>Организация</b> .....	43
2.1. Организация как функция и структура .....	43
2.2. Признаки организации .....	45
2.3. Департаментализация .....	46
2.4. Делегирование полномочий .....	48
2.5. Централизация и децентрализация .....	52
2.6. Внутренняя и внешняя среда .....	54
2.7. Жизненный цикл организации .....	56
2.8. Формы организаций в Республике Беларусь .....	58
<i>Контрольные вопросы</i> .....	61
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	62
<i>Ситуации для анализа (тренировочные задания)</i> .....	62
<i>Тестовое задание к теме 2</i> .....	63
<b>ТЕМА 3</b>	
<b>Цели и принципы управления организацией</b> .....	66
3.1. Сущность миссии организации .....	66
3.2. Цели и задачи как условие реализации миссии .....	70
3.3. Программно-целевое управление в организациях .....	72
3.4. Система принципов управления .....	73
3.5. Современные принципы управления .....	75
<i>Контрольные вопросы</i> .....	78
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	78

<i>Ситуации для анализа (тренировочные задания)</i> .....	78
<i>Тестовое задание к теме 3</i> .....	80

#### ТЕМА 4

<b>Планирование организационных процессов</b> .....	83
4.1. Содержание функции планирования .....	83
4.2. Методы планирования .....	86
4.3. Принципы планирования .....	88
4.4. Стратегическое планирование .....	89
4.5. Система планов организации .....	91
4.6. Планирование и прогнозирование .....	93
<i>Контрольные вопросы</i> .....	94
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	95
<i>Ситуации для анализа (тренировочные задания)</i> .....	95
<i>Тестовое задание к теме 4</i> .....	96

#### ТЕМА 5

<b>Управленческие решения</b> .....	99
5.1. Особенности управленческого решения .....	99
5.2. Классификация управленческих решений .....	100
5.3. Требования к управленческим решениям .....	102
5.4. Моделирование управленческих решений .....	104
5.5. Эффективные решения .....	107
<i>Контрольные вопросы</i> .....	111
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	111
<i>Ситуации для анализа (тренировочные задания)</i> .....	112
<i>Тестовое задание к теме 5</i> .....	113

#### ТЕМА 6

<b>Мотивация</b> .....	115
6.1. Мотивация как функция управления .....	115
6.2. Принципы мотивации .....	116
6.3. Мотивы .....	118
6.4. Стимулы .....	120
6.5. Содержательные концепции мотивации .....	122
6.6. Потребности людей в механизме мотивации .....	124
6.7. Процессуальные концепции мотивации .....	125
<i>Контрольные вопросы</i> .....	126
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	127
<i>Ситуации для анализа (тренировочные задания)</i> .....	128
<i>Тестовое задание к теме 6</i> .....	131

## ТЕМА 7

<b>Контроль</b> .....	133
7.1. Сущность и необходимость контроля .....	133
7.2. Формы контроля .....	134
7.3. Этапы реализации функции контроля .....	135
7.4. Внутренний и внешний контроль .....	136
7.5. Управление по отклонениям как метод контроля .....	137
7.6. Правила и свойства эффективного контроля .....	138
7.7. Контроллинг как концепция управления .....	139
<i>Контрольные вопросы</i> .....	141
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	142
<i>Ситуации для анализа (тренировочные задания)</i> .....	143
<i>Тестовое задание к теме 7</i> .....	143

## ТЕМА 8

<b>Методы управления</b> .....	146
8.1. Содержание и классификация управленческих методов .....	146
8.2. Экономические методы .....	148
8.3. Организационно-распорядительные методы .....	151
8.4. Нормативно-правовые методы .....	152
8.5. Социально-психологические методы .....	154
<i>Контрольные вопросы</i> .....	159
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	159
<i>Ситуации для анализа (тренировочные задания)</i> .....	160
<i>Тестовое задание к теме 8</i> .....	161

## ТЕМА 9

<b>Организационные структуры управления</b> .....	164
9.1. Сущность организационной структуры управления .....	164
9.2. Классические типы организационных структур .....	166
9.2.1. Бюрократические организационные структуры .....	167
9.2.2. Адаптивные структуры .....	173
9.3. Алгоритм и принципы формирования организационных структур .....	175
9.4. Эффективность организационных структур управления .....	176
<i>Контрольные вопросы</i> .....	178
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	179
<i>Ситуации для анализа (тренировочные задания)</i> .....	180
<i>Тестовое задание к теме 9</i> .....	181

## ТЕМА 10

<b>Информация</b> .....	184
10.1. Природа и свойства информации .....	184

10.2. Назначение и эффективность информационных систем.....	187
10.3. Модель коммуникационного процесса .....	190
10.4. Виды коммуникаций.....	191
10.5. Невербальные коммуникации.....	193
10.6. Коммуникационные каналы и сети .....	196
10.7. Эффективность организационных коммуникаций .....	200
10.8. Пути повышения эффективности вербальных коммуникаций ...	202
<i>Контрольные вопросы</i> .....	205
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	206
<i>Ситуации для анализа (тренировочные задания)</i> .....	207
<i>Тестовое задание к теме 10</i> .....	209

## ТЕМА 11

<b>Знания и интеллект в современной организации</b> .....	212
11.1. Интеллект как ресурс организации .....	212
11.2. Факторы формирования социального интеллекта .....	215
11.3. Роль знаний в управлении организацией .....	220
11.4. Алгоритм управления знаниями.....	222
11.5. Управление на знаниях.....	224
<i>Контрольные вопросы</i> .....	227
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	228
<i>Ситуации для анализа (тренировочные задания)</i> .....	229
<i>Тестовое задание к теме 11</i> .....	231

## ТЕМА 12

<b>Персонал организации</b> .....	233
12.1. Ключевые понятия в управлении персоналом.....	233
12.2. Профессия и должность .....	235
12.3. Концепции и принципы управления персоналом.....	237
12.4. Подсистемы управления персоналом .....	240
12.5. Трудовой потенциал .....	241
12.6. Кадровая политика организации .....	243
12.7. Современные тенденции в управлении персоналом.....	244
<i>Контрольные вопросы</i> .....	247
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	248
<i>Ситуации для анализа (тренировочные задания)</i> .....	248
<i>Тестовое задание к теме 12</i> .....	251

## ТЕМА 13

<b>Управленческая культура</b> .....	254
13.1. Особенности управленческого труда .....	254
13.2. Цели и задачи управленческой деятельности .....	255

13.3. Сущность и составляющие управленческой культуры .....	256
13.4. Культура речевых коммуникаций руководителя .....	260
13.5. Здоровье персонала как элемент управленческой культуры ...	264
<i>Контрольные вопросы</i> .....	268
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	269
<i>Ситуации для анализа (тренировочные задания)</i> .....	269
<i>Тестовое задание к теме 13</i> .....	275
<b>ТЕМА 14</b>	
<b>Имидж организации</b> .....	277
14.1. Социально-экономическое содержание имиджа .....	277
14.2. Свойства имиджа организации .....	279
14.3. Факторы и структура имиджа организации .....	280
14.4. Процесс формирования и поддержания имиджа организации ...	285
14.5. Взаимосвязь имиджа и бренда организации .....	290
14.6. Имидж и нейминг .....	295
14.7. Фирменный стиль .....	298
<i>Контрольные вопросы</i> .....	301
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	302
<i>Ситуации для анализа (тренировочные задания)</i> .....	303
<i>Тестовое задание к теме 14</i> .....	304
<b>ТЕМА 15</b>	
<b>Стиль руководства</b> .....	307
15.1. Стиль как управленческая категория .....	307
15.2. Теории стилей .....	308
15.3. Лидерство и влияние .....	312
15.4. Власть и авторитет руководителя организации .....	316
15.5. Основные характеристики современного руководителя .....	320
<i>Контрольные вопросы</i> .....	322
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	323
<i>Ситуации для анализа</i> .....	324
<i>Тестовое задание к теме 15</i> .....	329
<b>ТЕМА 16</b>	
<b>Оценка деятельности руководителя</b> .....	332
16.1. Необходимость оценки труда руководителя .....	332
16.2. Проблемы оценки управленческого труда .....	333
16.3. Комплексный характер оценки .....	335
16.4. Методы оценки .....	337
16.5. Технология групповой оценки руководителя .....	340
<i>Контрольные вопросы</i> .....	346

<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	346
<i>Ситуации для анализа (тренировочные задания)</i> .....	347
<i>Тестовое задание к теме 16</i> .....	348

## ТЕМА 17

<b>Управление конкурентоспособностью организации</b> .....	351
17.1. Экономическая конкуренция .....	351
17.2. Оценка конкурентоспособности организации .....	354
17.3. Факторы конкурентоспособности организации .....	357
17.4. Стратегии обеспечения конкурентоспособности .....	361
17.5. Принципы управления конкурентоспособностью .....	366
17.6. Инструменты управления конкурентоспособностью .....	369
<i>Контрольные вопросы</i> .....	373
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	374
<i>Ситуации для анализа</i> .....	374
<i>Тестовое задание к теме 17</i> .....	378

## ТЕМА 18

<b>Клиентоориентированная организация</b> .....	380
18.1. Сущность клиентоориентированного подхода .....	380
18.2. Особенности индивидуальных и организованных потребителей .....	384
18.3. Признаки клиентоориентированной организации .....	389
18.4. Содержание культуры потребления .....	390
18.5. Управление потребительским поведением .....	395
18.6. Консюмеризм и права потребителя .....	399
<i>Контрольные вопросы</i> .....	403
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	403
<i>Ситуации для анализа</i> .....	404
<i>Тестовое задание к теме 18</i> .....	408

## ТЕМА 19

<b>Предпринимательская организация</b> .....	411
19.1. Предпринимательство как условие и характеристика рыночной экономики .....	411
19.2. Признаки предпринимательской организации .....	415
19.3. Предпринимательские риски .....	417
19.4. Методы управления рисками в предпринимательстве .....	418
19.5. Предпринимательская культура .....	420
19.6. Инструменты формирования предпринимательской организации .....	424
<i>Контрольные вопросы</i> .....	426

<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	426
<i>Ситуации для анализа</i> .....	427
<i>Тестовое задание к теме 19</i> .....	430
<b>ТЕМА 20</b>	
<b>Современные организации</b> .....	433
20.1. Глобальные тенденции организационных изменений .....	433
20.2. Новые внутриорганизационные изменения .....	440
20.3. Новые организационные принципы .....	444
20.4. Новые организационные структуры .....	449
<i>Контрольные вопросы</i> .....	455
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	456
<i>Ситуации для анализа (тренировочные задания)</i> .....	457
<i>Тестовое задание к теме 20</i> .....	458
<b>ТЕМА 21</b>	
<b>Конфликты и стрессы</b> .....	461
21.1. Сущность организационных конфликтов .....	461
21.2. Причины конфликтов .....	463
21.3. Мультипликация конфликтов .....	464
21.4. Виды организационных конфликтов .....	466
21.5. Последствия организационных конфликтов .....	468
21.6. Организационные методы разрешения конфликтов .....	470
21.7. Природа и виды стресса .....	472
21.8. Управление стрессами в организациях .....	477
<i>Контрольные вопросы</i> .....	479
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	480
<i>Ситуации для анализа (тренировочные задания)</i> .....	481
<i>Тестовое задание к теме 21</i> .....	486
<b>ТЕМА 22</b>	
<b>Время как ресурс организации</b> .....	489
22.1. Время как фактор производства .....	489
22.2. Организация рабочего времени .....	492
22.3. Управление работоспособностью персонала .....	495
22.4. Технологии рационального использования времени .....	500
22.5. Организация времени и здоровье работников .....	504
<i>Контрольные вопросы</i> .....	506
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	507
<i>Ситуации для анализа</i> .....	508
<i>Тестовое задание к теме 22</i> .....	512



## ТЕМА 23

<b>Политическое поведение в организациях</b> .....	514
23.1. Сущность, причины и мотивы политического поведения .....	514
23.2. Цели и результаты политического поведения .....	518
23.3. Формы политического поведения .....	519
23.4. Модели политического поведения .....	524
23.5. Инструменты превращения врагов в друзей .....	526
23.6. Политический паспорт организации .....	528
23.7. Управление политическим поведением в организации .....	532
<i>Контрольные вопросы</i> .....	536
<i>Вопросы для дискуссии</i> .....	537
<i>Ситуации для анализа</i> .....	537
<i>Тестовое задание к теме 23</i> .....	541

<b>Библиографический список</b> .....	543
---------------------------------------	-----

<b>Приложение к учебнику</b> .....	551
------------------------------------	-----

<b>Содержание теста</b> .....	552
-------------------------------	-----