ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«СТАВРОПОЛЬСКИЙ МНОГОПРОФИЛЬНЫЙ КОЛЛЕДЖ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим занятиям

для обучающихся по специальности

10.02.05 Обеспечение информационной безопасности автоматизированных систем по дисциплине

«Экономика и управление»

Ставрополь, 2021 г.

Настоящие методические указания составлены в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 10.02.05 Обеспечение информационной безопасности автоматизированных систем, и программой дисциплины «Экономика и управление»

Составитель:

Рассмотрено на заседании методического объединения укрупненных групп специальностей 09.00.00 «Информатика и вычислительная техника»; 10.00.00 «Информационная безопасность» Протокол № 5 от 24.05.2021 г.

Рекомендовано к использованию в учебном процессе Методическим советом СМК, протокол № 5 от 27.05.2021.г.

Актуальность изучения данной учебной дисциплины обусловлена тем, что дисциплина *ОП.05 Экономика и управление* входит в общепрофессиональный цикл, является дисциплиной, дающей возможность к развитию управленческого, экономического образа мышления, потребности в получении экономических знаний и интереса к изучению экономических и управленческих дисциплин, способности к личному самоопределению и самореализации.

Цель дисциплины – формирование комплекса теоретических знаний и практических навыков в области экономики и управления организации, необходимых при подготовке студентов к профессиональной работе на должностях, требующих среднего профессионального экономического образования.

Задачи освоения дисциплины:

* рассчитывать по принятой методике основные технико-экономические показатели бизнес-плана;
* готовить технико-экономические предложения для организации закупок и ремонта оборудования;
* при­ни­мать управ­лен­че­ские ре­ше­ния.

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Практическое занятие 1.  Расчет производственных ресурсов предприятия по заданным параметрам. |  |
| Практическое занятие 2.  Расчет основных показателей  деятельности предприятия по заданным параметрам. |  |
| Практическое занятие 3.  Организация контроля на предприятии. |  |
| Практическое занятие 4.  Разработка системы коммуникации между руководителями и подчиненными в организации |  |

**Практическое занятие 1. Расчет производственных ресурсов предприятия по заданным параметрам.**

**Теоретическая часть**

В соответствии с действующим законодательством предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. Предприятие в целом как имущественный комплекс признается недвижимостью. В состав предприятия как имущественного комплекса входят как все виды имущества, включая земельные участки, здания, сооружения, инвентарь, сырье, продукцию, долги, права требования, а также права на обозначения, индивидуализирующие предприятие, его продукцию, работы и услуги, и другие исключительные права, если иное не предусмотрено законом или договором.

Имущество, находящееся в собственности предприятия, подразделяется на недвижимое и движимое.

К недвижимому имуществу относятся земельные участки, участки недр, обособленные водные объекты, перемещение которых без несоразмерного ущерба их назначению невозможно, в том числе леса, здания, сооружения, машины и оборудования, нематериальные активы, незавершенное строительство, долгосрочные финансовые активы и др.

Остальное имущество признается движимым.

Источником финансирования имущества предприятия являются прежде всего его собственные средства (уставный капитал, прибыль, фонды специального назначения). Помимо этого, имущество предприятия может быть создано за счет заемных средств (кредиты, привлеченные средства, расчеты).

Уставный капитал предприятия – это выраженная в денежном измерении совокупность вкладов учредителей (собственников) в имущество при создании предприятия для обеспечения его деятельности в размерах, определенных в учредительных документах. Уставный капитал формируется при создании предприятия за счет взносов (паев) для общества с ограниченной ответственностью или путем обмена взносов на акции. Учредители и акционеры могут осуществлять свои взносы в разнообразной форме: это могут быть денежные средства: различные виды основных средств; права пользования природными ресурсами, знаниями и т.д.; интеллектуальная собственность.

Для определения уставно капитала необходимо провести расчет производственных ресурсов.

*Основные производственные фонды* – это средства, вложенные в фонды предприятия. Фонды – это материальные, вещественные ценности, функционирующие в качестве средств труда. Они не меняют вещественной формы и по мере износа переносят свою стоимость на турпродукт по частям в течение длительного времени.

Для ОПФ действует следующая классификация:

1)По роли в процессе производства: производственные и непроизводственные.

2)По функциям: здания, сооружения, передаточные устройства, транспорт и т.д.

3) По принадлежности: собственные, арендованные, сданные в аренду.

Основные производственные фонды бывают в денежной и натуральной формах. Денежная форма ОПФ подразделяется на 4 вида: балансовая, восстановительная, остаточная и ликвидационная.

**Основные понятия:** организационно-правовые формы предпринимательской деятельности, уставный капитал, Федеральный закон от 08.08.2001 №129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей», предприятие, недвижимое и движимое имущество, основные производственные фонды, классификация ОПФ, оборотные средства, расходные материалы, нематериальные активы, структура уставного капитала, персонал предприятия (фирмы), списочная и явочная численность работников фирмы, среднесписочная численность работников, штатное расписание, оплата труда, ЕСН, фонд оплаты труда.

Задания для практического занятия

1.1 Расчет потребностей в ОПФ

Для функционирования офиса по ремонту компьютеров потребность в ОПФ определяется исходя из размера и оснащения офиса.

Помещение общей площадью 50 м2. Из которых 35 м2 занимает ремонтный зал и 10 м2 кабинет директора. Также в этом здании есть небольшое складское помещение площадью 5 м2 и туалет для персонала.

Заполните таблицу 1, на основе актуальных цен (примеры цен в сети Интернет), расширьте и сократите таблицу по вашему усмотрению.

Таблица 1- Расчет потребности основных производственных фондов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование затрат | Кол-во  шт. | Цена в  руб. | Общая стоимость, руб. |
| 1 | Служебный автомобиль | 1 |  |  |
| 2 | Комплект компьютера | 4 |  |  |
| 3 | Сплит - система | 2 |  |  |
| 4 | Сан. техника | 1 |  |  |
| 5 | Офисная мебель | 4 |  |  |
| 6 | Диван | 1 |  |  |
| 7 | Телевизор + DVD | 1 |  |  |
| 8 | Пылесос | 1 |  |  |
| 9 | Столик журнальный | 1 |  |  |
| 10 | Подставка для телевизора | 1 |  |  |
| 11 | Сейф | 1 |  |  |
| 12 | Кассовый аппарат | 1 |  |  |
|  | ИТОГО | | |  |

1.2 Расчеты потребности в оборотных средствах

Заполните таблицу, расширив или убавив ее по своему усмотрению, актуальные цены выберите из сети Интернет, рассчитайте общую стоимость оборотных средств.

Таблица 2 – Расчет потребности в оборотных средствах

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование имущества | Кол-во | Цена за единицу в руб. | Общая стоимость, руб. |
| 1 | Вешалка для одежды |  |  |  |
| 2 | Зеркало |  |  |  |
| 3 | Люстра |  |  |  |
| 4 | Телефон |  |  |  |
| 5 | Жалюзи |  |  |  |
| 6 | Эстамп |  |  |  |
| 7 | Комплект инвентаря для уборки |  |  |  |
| 8 | Сушилка для рук |  |  |  |
| 9 | Дозатор для жидкого мыла |  |  |  |
| ИТОГО: | | | |  |

1.3 Расчеты потребности в расходных материалах

Заполните таблицу, расширив или убавив ее по своему усмотрению, актуальные цены выберите из сети Интернет, рассчитайте общую стоимость месячной потребности в расходных материалах.

Таблица 3 - Расчет месячной потребности в расходных материалах

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  п/п | Наименование имущества | Кол-во на месяц | Цена за единицу в руб. | Общая стоимость в руб. |
| 1 | Чистящие средства |  |  |  |
| 2 | Лампы накаливания для люстр |  |  |  |
| 3 | Перчатки |  |  |  |
| 4 | Губка для мытья посуды |  |  |  |
| 5 | Жидкое мыло |  |  |  |
| 6 | Бумага туалетная |  |  |  |
| 7 | Салфетки для уборки |  |  |  |
| 8 | Бумага ксероксная |  |  |  |
| 9 | Картридж |  |  |  |
| 10 | Канцтовары |  |  |  |
| 11 | Кассовая лента |  |  |  |
| ИТОГО: | | | |  |

1.4 Расчеты потребности в нематериальных активах

Заполните таблицу, расширив или убавив ее по своему усмотрению, актуальные цены выберите из сети Интернет, рассчитайте общую стоимость месячной потребности в расходных материалах.

Таблица 4 - Расчет нематериальных активов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование имущества | | Затраты | |
| 1. | | Сертификация | |  | |
| 2. | | Изготовление печати | |  | |
| 3 | | Изготовление вывески | |  | |
| 4 | | Программное обеспечение | |  | |
| 5 | | Установка сигнализации | |  | |
| 6 | | Установка телефона | |  | |
| 7 | | Санитарно-эпидемиологические мероприятия | |  | |
| 8 | | Разрешение пожарного надзора | |  | |
| 9 | | Регистрация | |  | |
| 10 | | Открытие расчетного счета в банке | |  | |
| ИТОГО: | | | |  | |

1.5 Определение величины уставного капитала

Уставной капитал формируется и утверждается вместе с уставом предприятия при его образовании и реформировании. Предприятия самостоятельно решают вопросы о структуре и размере уставного капитала и его изменении.

В упрощенном виде в работе к уставному капиталу следует отнести:

К уст = основные фонды + оборотные средства + нематериальные активы.

Рассчитайте уставной капитал фирмы, исходя из ранее произведенных расчетов.

1.6 Штатное расписание предприятия и фонд оплаты труда

Заполните таблицу потребности в персонале, расширив или убавив ее по своему усмотрению, актуальные оклады выберите из сети Интернет, рассчитайте общую стоимость месячной потребности в расходных материалах.

Таблица 5 - Расчет потребности персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Должность | Численность | | Оклад, руб. | Фонд оплаты труда, руб. | |
|  | Административно-управленческий персонал | | | |  | |
| 1 | Директор | 1 | |  |  | |
| 2 | Бухгалтер | | 2 |  | |  |
| 3 | Секретарь | | 1 |  | |  |
| 4 | … | | … |  | |  |
| 5 | … | | … |  | |  |
| Итого | | | | | |  |
| Производственный персонал | | | | | | |
| 6 | Уборщик техн.помещений | | 1 |  | |  |
| 7 | … | | .. |  | |  |
| Итого | | | | | |  |
| Итого - общий фонд оплаты труда (в месяц) | | | | | |  |

Фонд оплаты труда административно-управленческого персонала в месяц равен \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ руб., рассчитайте фонд оплаты труда административно-управленческого персонала в год он составит: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ руб.

Фонд оплаты труда производственного персонала в месяц равен \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ руб., рассчитайте фонд оплаты труда производственного персонала в год он составит: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ руб.

Рассчитайте общий фонд оплаты труда в год.

Определите размер налога по УСН и рассчитайте фонд оплаты труда с налогом.

**Практическое занятие 2. Расчет основных показателей деятельности предприятия по заданным параметрам.**

**Теоретическая часть**

Имущество предприятия представлено, прежде всего, его внеоборотными активами (основным капиталом) и оборотными активами (оборотными средствами)

Основной капитал включает в себя:

А) Основные фонды

Б) Нематериальные активы

В) Долгосрочные инвестиции

Средства труда, функционирующие в сфере обращения товаров народного потребления, образуют основные фонды предприятия.

Особенностью ОФ является их высокая стоимость и большая продолжительность эксплуатации, а также относительно динамичное изменение их технического уровня в результате научно-технического прогресса, что приводит к их обесцениванию. Всё это обуславливает определенные требования как к характеру приобретаемых ОФ, так и к их эксплуатации. ОФ должны обладать высокой производительностью и экономичностью при использовании, универсальностью, надежностью в работе.

Результативность деятельности предприятия можно охарактеризовать следующими показателями:

- экономический эффект;

- показатели эффективности;

- период окупаемости капитала;

- точка безубыточности ведения хозяйства.

Экономический эффект - это абсолютный показатель (прибыль, доход от реализации и т.п.), характеризующий результат деятельности предприятия. Основной показатель, характеризующий экономический эффект от деятельности производственного предприятия, - это прибыль.

Основные показатели деятельности предприятия – это его результативность.

Произвести расчет можно по следующей формуле: Пр = Впр – Зпр,

где : Пр – прибыль, полученная от продажи продукции. Впр – выручка, полученная от реализации продукции. Зпр – сумма издержек, затраченных на сбыт и производство продукции. По показателям расчета будет виден экономический эффект, который характеризует бизнес, как приносящий прибыль и превышающий расходы. Показатель экономического эффекта сопоставляет уровень затрат и ресурсов, израсходованных на его достижение. Однако такой показатель, как доходность остается за рамками данного анализа и оценки деятельности.

Рентабельность, величина чистой прибыли, окупаемость затрат, экономическая эффективность - это основные показатели деятельности того или иного бизнеса. Рентабельность дает представление о том, насколько быстро окупятся затраты и предприятие будет приносить прибыль.

Расчет рентабельности:

Продукция: R п =отношение прибыли от продаж (реализации) / делить на полные затраты.

Активы: это R а = отношение прибыли (по отчетному периоду) / итог СБ.

Где СБ - средний баланс.

Расчет показывает, как использованы оборотные и основные средства, насколько эффективно и представляют ли интерес для финансовых и кредитных учреждений, для партнеров по бизнесу.

Основной капитал: R ок = балансовая прибыль / делить на ССОК.

Где ССОК - средняя стоимость (основного капитала).

Собственный капитал: R ск = чистая прибыль/делить на среднюю стоимость ОС.

Этот показатель характеризует, какая часть прибыли приходится на каждый рубль, вложенный собственником. ОС - основной капитал.

Окупаемость капитала: Т = капитал/чистая прибыль.

Расчет показывает, как скоро окупятся средства, вложенные в предприятие, если условия финансово-хозяйственной деятельности не изменятся.

Основные показатели деятельности предприятия формируют «точку безубыточного ведения деятельности», которая может быть сведена к ответу на вопрос: какое количество продукции нужно продать для покрытия расходов на ее производство и возмещение условно-переменных затрат. На основании анализа цена единицы продукции устанавливается в соответствии со всеми условно-переменными затратами, для того, чтобы полностью их покрыть и получать стабильную прибыль.

Показатели, в соответствии с требованиями рынка, можно соотнести с двумя группами:

•  Оценочные, которые характеризуют результаты той или иной деятельности и достигнутый уровень развития.

•  Затратные, которые отражают затраты на осуществление видов производства и деятельности.

Деление достаточно условное и характеризует относительные показатели деятельности предприятия. Вид и направленность анализа зависят от целей,  которые ставятся перед ним. Так, издержки производства могут рассматриваться как оценка достигнутого уровня затрат, но уровень может стать количеством, когда планируется производить не единицы продукции, а предоставлять услуги.

То же самое можно сказать и о таком показателе, как прибыль, которая для арендодателя стоит не на первом месте, для него важнее движение и статистика ликвидности компании. Поэтому оценка общих объемов продаж, валовой прибыли и чистой прибыли (после того, как уплачены налоги и проценты по кредитам и займам), экономической эффективности, оборот капитала - это основные показатели деятельности предприятия, характеризующие его положение на отчетный период.

**Основные понятия:** расходы, себестоимость, условно-постоянные затраты, условно-переменные, прибыль, доходность или убыточность предприятия, полученная от продажи продукции выручка, издержки, рентабельность, величина чистой прибыли, окупаемость затрат, экономическая эффективность, затратные и оценочные показатели

Задания для практического занятия

Задача 1

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Предприятие | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Объем продукции, млн. руб. | 700 | 853 | 876 | 1100 | 576 | 1080 | 624 |
| Среднегодовая стоимость основных фондов | 9,4 | 12,5 | 13,6 | 17,6 | 8,8 | 14,0 | 10,2 |
| Численность | 60 | 100 | 100 | 110 | 61 | 128 | 67 |

1. Выполнить группировку предприятий по объему продукции, образовав при этом пять групп с равными интервалами.

2. По каждой группе в целом по всем предприятиям определить: число предприятий, объем продукции, среднесписочную численность работников, среднегодовую стоимость основных фондов, а также размер среднегодовых основных фондов в расчете на одного работника и среднюю выработку продукции на одного работника.

Задача 2

По плану отчетного года уровень производительности труда работников должен возрасти против прошлого года на 5%, план по уровню производительности труда перевыполнен на 3%. Определить фактический уровень производительности труда, если известно, что в прошлом году производительность труда составила 900 млн. руб.

Задача 3

По трем магазинам города имеются данные о реализации однородной продукции:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Предприятия | Январь | | Февраль | |
| средняя цена за 1 кг | продано тонн | средняя цена за 1 кг | стоимость проданного товара |
| 1 | 5 | 30 | 14 | 230 |
| 2 | 10 | 10 | 15 | 85 |
| 3 | 12 | 20 | 13 | 105 |

Определить в целом по магазинам:

1. Среднюю цену 1 кг. товара за каждый месяц

2. Изменение средней цены 1 кг товара в феврале по сравнению с январем

3. Абсолютный прирост (уменьшение) стоимости проданного товара и количество проданного товара в феврале по сравнению с январем

Задача 4

Определить индивидуальные индексы производительности труда по продукции А, Б, В, общие индексы производительности труда и общую экономию времени в человеко-днях.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид товара | Произведено в отчетном году, шт. | Прямые затраты труда на производство 1 ед. продукции | |
| базисный | отчетный |
| А | 30500 | 0,82 | 0,75 |
| Б | 25600 | 1,94 | 1,58 |
| В | 28200 | 1,75 | 1,60 |

**Практическое занятие 3. Организация контроля на предприятии.**

**Теоретическая часть**

Государственный финансовый контроль – неотъемлемая часть государственного устройства, одна из важнейших функций управления страной, обязательное условие нормального функционирования финансово-кредитной системы. Его цель – контроль над исполнением государственного бюджета и внебюджетных фондов, организацией денежного обращения, использованием кредитных ресурсов, состоянием государственного внутреннего долга, государственных резервов, осуществлением финансовых и налоговых льгот; а также контроль над своевременным и полным поступлением всех видов государственных доходов, использованием кредитных и привлеченных средств на покрытие дефицита госбюджета, своевременным финансированием затрат на социальную сферу, в том числе на оплату труда, выплаты пенсий, стипендий и других социальных выплат.

Негосударственный финансовый контроль необходим государству как информация о результатах деятельности всех предприятий для принятия решений в области экономики, бюджетной политики и налогообложения. С этой целью создан новый вид контроля – аудит. Аудит построен на принципе полного хозрасчета, проводимого на основе договора между хозяйствующим субъектом и аудитором.

Целью аудита является выражение мнения о достоверности финансовой отчетности и соответствии порядка ведения бухучета законодательству РФ.

В зависимости от того, кто проводит проверку, аудит подразделяют на внутренний и внешний.

Внутренний аудит осуществляется внутрифирменной аудиторской службой и направлен на повышение эффективности управленческих решений по экономичному и рациональному использованию ресурсов предприятия с целью максимизации прибыли и рентабельности.

Внешний аудит выполняют специальные аудиторские фирмы. Основной задачей данного вида аудита является установление достоверности и дача заключения по финансовому отчету проверяемого предприятия, а также разработка рекомендаций по устранению имеющихся недостатков.

К негосударственному контролю относится контроль со стороны коммерческих банков, которые в соответствии с действующим законодательством обязаны контролировать соблюдение клиентами установленного государством порядка ведения расчетно-кассовых операций и валютного законодательства.

В случае предоставления ссуды контролировать, платежеспособность и ликвидность клиента для большей вероятности возврата ссуды с причитающимися процентами в установленный срок. Такой контроль со стороны банков – важный элемент управления кредитным риском.

Общественный финансовый контроль осуществляется неправительственными организациями и отдельными физическими лицами на основе добровольности и безвозмездности. К общественному финансовому контролю можно отнести контроль со стороны профсоюзов. Профсоюзные организации осуществляют контроль лишь косвенно, контролируя соблюдение трудового законодательства, условий труда и оплаты на предприятиях различных форм собственности.

Внутрихозяйственный контроль осуществляется финансово-экономическими службами предприятий (бухгалтерией, финансовыми отделами и др.). В ходе проведения данного вида контроля могут проверяться вопросы, связанные с уплатой налогов в бюджет и налоговым планированием, с использованием выделенных бюджетных средств.

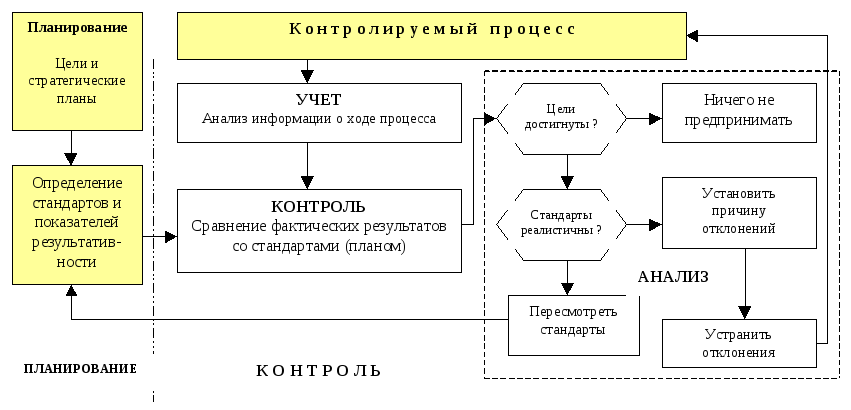
Правовой контроль проводится правоохранительными органами в форме ревизий, судебно-бухгалтерской экспертизы.

Гражданский контроль осуществляется физическими лицами при их налогообложении налоговыми органами, при составлении и подаче налоговых деклараций, а также при получении средств из бюджета (заработной платы, пенсий, пособий и др.).

**Основные понятия:** контроль, процесс контроля, функция контроля, необходимость осуществления контроля, предварительный контроль, предварительный контроль в области человеческих ресурсов, предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов, текущий контроль, внешние и внутренние факторы контроля, заключительный контроль, организация управленческого контроля, стандарты, принципы организации контроля

Задания для практического занятия

1. Что такое контроль?
2. В чем заключается процесс контроля
3. Опишите функции контроля.
4. В чем необходимость осуществления контроля?
5. Что такое предварительный контроль?
6. В чем состоит предварительный контроль в области человеческих ресурсов и предварительный контроль используемых материальных ресурсов?
7. Что такое текущий контроль?
8. Перечислите внешние и внутренние факторы, влияющие на организацию?
9. В чем состоит т заключительный контроль?
10. Опишите схему контролируемого процесса, представленного на рисунке 1.



1. Опишите организацию управленческого контроля.
2. Какую роль в обеспечении контроля играют стандарты? Какие это стандарты?
3. На каких принципах основывается организация контроля?
4. Составьте словарь к основным понятиям практического занятия.

**Практическое занятие 4. Разработка системы коммуникации между руководителями и подчиненными в организации**

**Теоретическая часть**

Коммуникации в организации -- это сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и ее элементы, так и ее внешнее окружение.

Взаимодействие с персоналом является направлением коммуникационной политики предприятия или организации, обращенным к своим сотрудникам (постоянным и внештатным) и членам их семей, к потенциальным сотрудникам, а также к тем, кто раньше принадлежал к предприятию, пенсионерам.

Задачей взаимодействия с персоналом является обеспечение мотивации сотрудников к оптимально лучшему выполнению своей работы. Данное направление осуществляется специалистами отдела корпоративных коммуникаций совместно с отделом по персоналу.

Мероприятия, проводимые в рамках взаимодействия с персоналом, содействуют созданию на предприятии человечной атмосферы, «очеловечиванию» производства. В условиях, усиливающихся в обществе отчуждения, индивидуализации, недостаточной самоидентичности населения создание доброжелательно микроклимата на предприятии или в организации, а также формирование доброй товарищеской обстановки, выполняют не только важную задачу оптимизации производственных процессов, они несут в себе также общественно значимую и важную социальную и нравственную функции.

Коммуникативный поток внутри организации (соответственно пространственному расположению каналов) может перемещаться в вертикальном и горизонтальном направлении.

Вертикальные коммуникации -- это обмен информацией между иерархическими уровнями организации, а горизонтальные -- обмен в пределах паритетных иерархических уровней.

Как показывают исследования, эффективность горизонтальных коммуникаций достигает 90%. Это объясняется тем, что люди работали на одном и том же уровне управления, хорошо понимают характер труда своих коллег, знают их проблемы и возможное содержание их сообщения. Вертикальные коммуникации менее эффективны, чем горизонтальные: лишь 20--25% информации, исходящей от высшего руководства, доходит до непосредственных работников и правильно понимается ими.

Вертикальная коммуникационная связь, в свою очередь, по направленности общения подразделяется на нисходящие и восходящие коммуникации.

Коммуникативный поток, который перемещается от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню, представляет собой нисходящие коммуникации. Они являются основной формой, в которой руководитель реализует свои управленческие воздействия: приказы, распоряжения, указания, предписания, установки, рекомендации, директивы и пр. Нисходящий поток коммуникаций используется руководителем для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах с тем, чтобы выделить проблемы, требующие внимания, предложить варианты обратной связи по результатам работы. При этом чем больше уровней проходит информация, тем меньше вероятность того, что она не будет искажена. Наиболее характерным примером является общение начальника со своими подчиненными.

**Основные понятия:** Коммуникационный процесс «начальник-подчиненный», микроклимат в организации, коммуникативный поток, вертикальные коммуникации, горизонтальные коммуникации, паритетные иерархические уровни, нисходящие коммуникации, управленческие воздействия, восходящие коммуникации, каналы общения формальные и неформальные, вербальная коммуникация, устная и письменная коммуникации, основные типы невербальной коммуникации, "обратная связь", правила, которые могут повысить эффективность обратной связи, Закон Либермана, типы вопросов, базовые элементы обмена информацией, постулат менеджмента

Задания для практического занятия

1. Содержание дисциплины «Экономика и управление», ее задачи
2. Что такое коммуникационный процесс?
3. Опишите здоровый микроклимат в организации.
4. Что такое коммуникативный поток?
5. Что такое вертикальные коммуникации?
6. Что такое горизонтальные коммуникации?
7. Что означают паритетные иерархические уровни?
8. Приведите пример нисходящих коммуникации.
9. Приведите примеры управленческих воздействий.
10. Опишите восходящие коммуникации.
11. В чем разница между каналы общения формальными и неформальными?
12. Что относится к вербальной коммуникации?
13. Назовите основные типы невербальной коммуникации.
14. Что такое "обратная связь"?
15. Какие правила могут повысить эффективность обратной связи?
16. В чем суть Закона Либермана?
17. Назовите типы вопросов, использующиеся в коммуникационном процессе «начальник-подчиненный».
18. Назовите базовые элементы обмена информацией.
19. Составьте словарь к основным понятиям практического занятия.