Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Калининградский государственный технический университет»

Н.И.Шевченко

Менеджмент

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для студентов бакалавриата по направлению
подготовки 38.03.01 – Экономика,
профиль «Прикладная экономика»

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2022

Рецензент:
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории и инструментальных методов института отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО «КГТУ» Ю.Я. Настин

Шевченко, Н.И. Менеджмент: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль «Прикладная экономика» / Н.И. Шевченко. – Калининград: Локальный электронный методический материал. Учебно-методическое пособие. Рекомендовано к использованию в учебном процессе методической комиссией института отраслевой экономики и управления 06.04.2022 г. Печ. л. 5,4, 2022. – 73 с.

Учебно-методическое пособие является руководством по изучению дисциплины «Менеджмент» для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Прикладная экономика». В учебно-методическом пособии представлены цели, задачи и структура дисциплины, содержание дисциплины и методические указания по ее изучению, содержание и методические указания по подготовке к практическим занятиям и выполнению контрольной работы, а также список литературы и контрольные вопросы к экзамену по дисциплине.

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено на заседании кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «КГТУ» ИНОТЭКУ от 05.04.2022 г., протокол № 7.

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к использованию в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ от 06.04.2022 г., протокол № 4.

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Калининградский государственный технический университет», 2022 г.
© Шевченко Н.И., 2022 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…….....4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению ……8
1.1 Тема 1. Введение в менеджмент …….....8
1.2 Тема 2. Эволюция концепций менеджмента ……...….9
1.3 Тема 3. Организация как система управления …….....11
1.4 Тема 4. Функции менеджмента …….....12
1.5 Тема 5. Организационные структуры управления …….....13
1.6 Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмента ….....15
1.7 Тема 7. Коммуникации в системе менеджмента …….....16
1.8 Тема 8. Социально-психологические аспекты менеджмента ……17
1.9 Тема 9. Особенности управления предприятием в современных условия ...18
1.10 Тема 10. Оценка эффективности менеджмента ……19
1.11 Тема 11. Особенности международного менеджмента ……21
2 Методические указания по подготовке к практическим занятиям …….....22
2.1 Тема 1. Введение в менеджмент ……..22
2.2 Тема 2. Эволюция концепций менеджмента ……..27
2.3 Тема 3. Организация как система управления ..……...30
2.4 Тема 4. Функции менеджмента …….....31
2.5 Тема 5. Организационные структуры управления ……...……35
2.6 Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмента 37
2.7 Тема 7. Коммуникации в системе менеджмента ……...42
2.8 Тема 8. Социально-психологические аспекты менеджмента ……..46
2.9 Тема 9 Особенности управления предприятием в современных условиях 48
2.10 Тема 10. Оценка эффективности менеджмента …….....…48
2.11 Тема 11. Особенности международного менеджмента……...49
3 Задания и методические указания по выполнению контрольной работы ….50
3.1 Общие указания по выполнению контрольной работы …….....…50
3.2 Тематика контрольных работ ……..…...50
4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена ……..65
4.1 Экзаменационные вопросы ….……..65
4.2 Примерные экзаменационные практические задания ……..…66
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине ……..…….....67
5.1 Перечень контрольных вопросов по отдельным темам дисциплины …....68
5.3 Содержание практических заданий ……..……70
5.4 Тематика докладов и рефератов ……....72
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ ……..…73

ВВЕДЕНИЕ

Настоящее учебно-методическое пособие представляет собой комплекс систематизированных материалов для самостоятельного изучения дисциплины «Менеджмент» студентами бакалавриата, обучающимися по направлению подготовки 38.03.01 - Экономика, профиль «Прикладная экономика».

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы модуля «Управление» QD-8.1/РПМ-309.(25.08) основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль программы «Прикладная экономика».

Целью освоения дисциплины «Менеджмент» является формирование у студентов целостного представления об управлении, которое призвано создать условия для высокой эффективности осуществления всех производственных, экономических и социальных процессов в условиях меняющейся рыночной среды.

Планируемые результаты освоения дисциплины «Менеджмент» заключаются в том, что студент должен:

знать:

- ✓ основные этапы развития менеджмента как науки, функции менеджмента;
- ✓ принципы развития и закономерности функционирования организации;
- ✓ основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;
- ✓ информационное обеспечение менеджмента;
- ✓ особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

уметь:

- ✓ организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; использовать источники экономической, социальной, управленческой информации;
- ✓ организовать работу малого коллектива, рабочей группы;
- ✓ критически оценивать различные варианты организационно-управленческих решений и находить среди них наиболее оптимальные;

владеть:

- ✓ специальной терминологией и лексикой, навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений;
- ✓ методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- ✓ навыками принятия решений в конкретных производственных условиях и коллективной мыслительной деятельности.

Дисциплина «Менеджмент» (Б1.Б.20) относится к Блоку 1 базовой части образовательной программы бакалавриата по направлению 38.03.01 – Экономика, профиль «Прикладная экономика».

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачётных единицы (з.е.), т.е. 144 академических часов (108 астр. часов) контактной и самостоятельной учебной работы студента; работой, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

Распределение трудоёмкости освоения дисциплины по семестрам ОП, видам учебной работы студента, а также формы контроля приведены ниже.

Таблица 1 - Объём (трудоёмкость освоения) в очной форме обучения и структура дисциплины

Наименование	**Семестр**	**Форма контроля**	**з.е.**	**Акад. часов**	**Контактная работа**					**СРС**	Подготовка и аттестация в период сессии
					Лек	Лаб	Пр	РЭ	КА		
Менеджмент	3	Э	4	144	30	-	30	2	2,8	46	33,2
Итого по дисциплине:			**4**	**144**	**30**	**-**	**30**	**2**	**2,8**	**46**	**33,2**

Таблица 2 - Объём (трудоёмкость освоения) в заочной форме обучения и структура дисциплины

Наименование	**Семестр**	**Форма контроля**	**з.е.**	**Акад. часов**	**Контактная работа**						**СРС**	Подготовка и аттеста-
					УЗ	Лек	Лаб	Пр	РЭ	КА		
Управленческий анализ	3	контр. Э	4	144	-	4	-	12	4	3,35	114,25	6,4
Итого по дисциплине:			**4**	**144**	**-**	**4**	**-**	**12**	**4**	**3,35**	**114,25**	**6,4**

Обозначения: Э – экзамен; контр. – контрольная работа; Лек – лекционные занятия; Лаб - лабораторные занятия; Пр – практические занятия; РЭ – контактная работа с преподавателем в ЭИОС; КА – контактная работа, консультации, инд. занятия, практики и аттестации; СРС – самостоятельная работа студентов.

Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства поэтапного формирования результатов освоения (текущая аттестация);

- оценочные средства для заключительной аттестации по дисциплине (промежуточная аттестация).

К оценочным средствам поэтапного формирования результатов освоения дисциплины относятся:

- задания для практических занятий.

- задания для контрольной работы (для студентов заочной формы обучения);

К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена, соответственно относятся:

- экзаменационные вопросы.

Допуск студента к промежуточной аттестации по дисциплине предусматривает положительную оценку выполненных заданий для практических занятий, успешную защиту контрольной работы (для заочной формы обучения). Студент, выполнивший задания для практических занятий, но имеющий неудовлетворительную оценку по контрольной работе (для заочной формы обучения) выполняет контрольную работу повторно.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам текущей аттестации по дисциплине (получившие при этой аттестации оценку «зачтено»).

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100 – балльную/процентную систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (табл. 3).

Таблица 3 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок / Критерий	**2**	**3**	**4**	**5**
	0-40%	**41-60%**	**61-80 %**	**81-100 %**
	«неудовлетворительно»	**«удовлетворительно»**	**«хорошо»**	**«отлично»**
	«не зачтено»	**«зачтено»**		
1 Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно- корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
2 Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии	Может найти необходимую информацию в	Может найти, интерпретировать и систематизировать	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а

Система оценок / Критерий	2	3	4	5
	0-40%	**41-60%**	**61-80 %**	**81-100 %**
	«неудовлетворительно»	**«удовлетворительно»**	**«хорошо»**	**«отлично»**
	«не зачтено»	**«зачтено»**		
	находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	рамках поставленной задачи	необходимую информацию в рамках поставленной задачи	также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3.Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессио-нальных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

В первом разделе приводится содержание изучаемой дисциплины и даются методические указания по её изучению.

Во втором разделе учебного пособия содержатся методические указания по подготовке к практическим занятиям.

В третьем разделе представлены задания и методические указания по выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения.

Четвёртый раздел содержит методические указания по подготовке и сдаче экзамена.

В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

1.1 Тема 1. Введение в менеджмент

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Предмет, цель, содержание и задачи дисциплины «Менедмент». Место дисциплины «Менеджмент» в структуре образовательной программы направления подготовки 38.03.01 - Экономика, профиль «Прикладная экономика».

Вопрос 2. Основные понятия менеджмента, его содержание и место в системе социально-экономических категорий.

Вопрос 3. Основные компоненты менеджмента. Уровни менеджмента.

Менеджмент и управление. Объекты и субъекты управления. Принципы управления.

Вопрос 4. Системный, процессный и ситуационный подходы к управлению.

1.1.1 Методические указания по изучению темы 1

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы, понятием менеджмента и его роли в управленческой деятельности организации.

Результатом изучения темы является закрепление знаний по содержанию, цели, основным задачам менеджмента, а также его видов.

1.1.2 Методические материалы по теме 1

Менеджмент – не просто управление людьми, организацией, а особая его форма, это управление в условиях рынка, рыночной экономики, то есть в условиях конкуренции, постоянных изменений, риска, что означает:

 ориентацию организации на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и производство таких товаров и услуг, которые пользуются спросом, могут принести запланированную прибыль и будут способствовать повышению конкурентоспособности организации;

 постоянное стремление к повышению эффективности производства: с меньшими затратами получение оптимальных результатов;

 постоянная корректировка целей и программ в зависимости от изменений внешней среды функционирования организации;

 необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой с целью осуществления многовариантных расчетов для принятия обоснованных и оптимальных решений;

 успешное элиминирование влияния рисковых ситуаций, что в перспективе обеспечивает наибольшую финансовую устойчивость;

 освоение выпуска новых видов продукции, создание более совершенной системы маркетинга и сбыта продукции, применение новых инструментов

финансирования деятельности предприятия и внедрение новых методов мотивирования персонала – необходимые условия поддержания и повышения уровня конкурентоспособности организации.

Лишь в условиях конкуренции хозяйствующие субъекты почувствовали необходимость «правильного», лучшего по сравнению с другими, ведения дела – ответом на эту потребность и

стало появление менеджмента.

1.1.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1 [1, 2, 3].

1.2 Тема 2. Эволюция концепций менеджмента

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Исторические предпосылки возникновения управления. Общее в развитии менеджмента в разных странах.

Вопрос 2. Становление первых теорий менеджмента.

Вопрос 3. Подходы к управлению на основе выделения различных школ в управлении: научного управления, классическая (административная), поведенческая, школа человеческих отношений, количественная, науки управлять.

Вопрос 4. Развитие теории и практики управления в России.

1.2.1 Методические указания по изучению темы 2

Цель изучения темы – ознакомление с историей становления и развития менеджмента как научной дисциплины.

В процессе изучения темы следует знать подходы к управлению на основе выделения различных школ в управлении: научного управления, классическая (административная), поведенческая, школа человеческих отношений, количественная, науки управлять

В результате изучения темы студент должен знать различные теории и практики развития менеджмента как в России, так и за рубежом.

1.2.2 Методические материалы по теме 2

Основными тенденциями развития менеджмента, действующими в совокупности и определяющими многие его современные черты, являются:

- профессионализация,
- проявление инновационного потенциала,
- ориентация на качество,
- усиление социальной направленности управления, его ориентация на человека,
- диверсификация.

К факторам развития самого управления относятся изменение его функций, концепций, целей, стратегий, структуры организации, информационных технологий и технической вооруженности, а также совершенствование профессионального уровня персонала, механизмов его мотивации и др.

Возникновение современной науки управления относится к началу XX в. И связывается с именем Фредерика Тейлора. Ф. Тейлор является представителем классической школы управления, которая, в свою очередь, имела два направления: школу научного менеджмента, основоположником которой является Ф. Тейлор, и школу административного управления, которую возглавил А. Файоль. Научный менеджмент занимался проблемами повышения производительности труда отдельными рабочими, административный – фокусировал внимание на управлении всей организацией как единого целого.

Дальнейшее развитие классической школы происходило в двух направлениях: рационализация производства и исследование общих проблем управления.

Родоначальниками нового направления в теории управления (школы – человеческих отношений) являются Элтон Мэйо и Мери Паркер Фоллет. Основные рекомендации этой школы сводятся к выявлению роли отношений в малых неформальных группах и использованию психологических и социальных особенностей группы, налаживанию межличностных отношений для повышения удовлетворенности работой.

Целью школы поведенческих наук было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, которые являются главными ресурсами организации. Школа сосредоточила внимание на изучении и создании условий для наиболее полной реализации способностей и потенциала каждого работника.

В конце 60-х годов начал разрабатываться ситуационный подход к управлению (П. Друкер, Р. Томпсон, П. Лоренс, Л. Лорш). Ситуационный подход пытается определить, какие переменные являются значимыми и как они влияют на эффективность организации.

Новым направлением в эволюции управленческой мысли считается школа социальных систем, или системного подхода, которая интегрировала вклады всех школ управления, доминировавших в теории и практике в разное время, в единое целое. Основная идея системного подхода, используемая современным менеджментом, – рассмотрение организации как целостной открытой системы.

Одновременно с системным подходом возник количественный подход в управлении, или исследование операций. Основные идеи количественного подхода, воспринятые современным менеджментом, использование экономико-математических методов и моделей в процессе управления, а также применение ЭВМ.

Новая парадигма управления реализуется в «новой философии управления», которая имеет три составляющие:

1. Концепцию группового сотрудничества.
2. Концепцию гуманизации труда.
3. Демократизацию управления.

1.2.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2 [1, 2, 3].

1.3 Тема 3. Организация как система управления

Форма проведения занятия – лекция

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Черты и свойства организации. Требования, предъявляемые к организации. Признаки организации. Законы организации.

Вопрос 2. Основные типы организаций.

Вопрос 3. Организация как отрытая социальная система. Внутренняя и внешняя среда организации.

Вопрос 4. Взаимосвязь факторов внешней среды: сложность, подвижность и неопределенность.

1.3.1 Методические указания по самостоятельному изучению темы 3

Цель изучения темы – ознакомление с наиболее популярными научными подходами к типизации организаций.

В процессе изучения темы следует знать основные черты и свойства организации, требования, предъявляемые к организации, признаки и законы организации.

В результате изучения темы студент должен знать взаимосвязь факторов внутренней и внешней среды организации: сложность, подвижность и неопределенность.

1.3.2 Методические материалы по теме 3

Любая организация представляет собой технико-экономическую и социальную систему, описать которую можно, если определить характер ее взаимодействия с внешней средой, характер взаимодействия подразделений организации друг с другом и, наконец, характер взаимодействия индивида с организацией.

На уровне взаимодействия организации с внешней средой могут реализовываться механистический либо органический подход, взаимодействие на уровне подразделение с подразделениями строится с помощью различных типов департаментизации: традиционная организация, дивизиональная организация, матричная организация, - на уровне индивида его взаимодействие с организацией может придавать ей индивидуалистский или корпоративный характер.

В последнее время формируются новые типы организаций. К числу таких новых типов относятся эдхократическая организация, многомерная организация, партисипативная организация, предпринимательская организация и, наконец, организация, ориентированная на рынок.

1.3.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3 [1, 2, 3].

1.4 Тема4. Функции менеджмента

Форма проведения занятия – лекция**.**

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Природа и состав функций менеджмента.

Вопрос 2. Основные функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль и координация.

1.4.1 Методические указания по самостоятельному изучению темы 4

Цель изучения темы – освоить основные функции менеджмента.

В процессе изучения темы следует понять, что функции управления отражают содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы.

В результате изучения темы студент должен определять и описывать характеристики основных элементов системы управления деловой организацией; понимать роль и место менеджмента в организации, определять необходимые ему в работе качества и описывать содержание своей работы.

1.4.2 Методические материалы по теме 4

Функции управления отражают содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы. Все функции управления можно подразделить по двум признакам: по содержанию процесса управления (основные функции) и по направлению воздействия на объекты управления (специфические, или конкретные, функции). Основные функции являются основополагающими всего процесса управления, а специфические функции отражают особенности конкретной управленческой деятельности работников.

Основные функции управления. Планирование и прогнозирование - разработка целей, заданий по количественному и качественному росту предприятия с учетом наилучшего использования всех видов ресурсов и возможностей; - предвидение результатов деятельности, определение перспективных целей управления; организация - процесс упорядочения, создания организованной структуры, налаживания взаимодействия элементов системы для достижения поставленных целей предприятия стимулирование или мотивация - обеспечение заинтересованности работников в повышении результатов своего труда. Эта функция используется для материального и морального поощрения работников в зависимости от количества и качества затрачиваемого труда. Кроме того, обеспечивается заинтересованность в достижении высокой эффективности работы всего предприятия; учет и контроль - систематическое наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами деятельности предприятия, обеспечение с помощью информации обратной связи с управляемым объектом. Учет и контроль необходимы для укрепления плановой, финансовой, производственной и трудовой дисциплины на предприятии; координация и регулирование - обеспечение единства и согласованной деятельности управляющей и управляемой подсистем,

маневрирование производственными, трудовыми и финансовыми ресурсами для достижения целей. регулирование направлено на создание благоприятных условий для выполнения планов и заданий при помощи различных методов воздействия на трудовые коллективы и отдельных работников.

Специфические функции управления предприятием, воздействующие на отдельные стороны торговой и хозяйственной деятельности, как бы управляя отдельными процессами или видами работ реализация товаров, доведение товаров до потребителя и удовлетворение покупательского спроса, воздействие на потребителей и формирование потребительского спроса на товары, обеспечение высокой культуры торгового обслуживания, линейное руководство, подбор, расстановка, воспитание и повышение квалификации кадров, техническое развитие предприятия, организация труда и зарплаты, закупка и завоз товаров, контроль качества товаров и др.

1.4.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4 [1, 2, 3].

1.5 Тема 5. Организационные структуры управления

Форма проведения занятия – лекция**.**

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Сущность и понятие «организационная структура управления» (ОСУ).

Вопрос 2. Иерархический тип ОСУ. Органический тип ОСУ. Новые и перспективные организационные формы и структуры.

Вопрос 3. Принципы и правила построения ОСУ.

1.5.1 Методические указания по самостоятельному изучению темы 5

Цель изучения темы – изучить основные организационные структуры управления.

В процессе изучения темы следует знать сущность и понятие «организационная структура управления».

В результате изучения темы студент должен знать типизацию ОСУ; уметь выбрать и использовать наиболее эффективные и перспективные организационные формы и структуры; владеть принципами и правилами построения ОСУ.

1.5.2 Методические материалы по теме 5

Организационная структура управления — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. Организационная структура управления направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

Выбор ОСУ зависит от таких факторов, как: ♣ организационно-правовая форма предприятия; ♣ сфера деятельности (тип выпускаемой продукции, ее номенклатура и ассортимент); ♣ масштабы предприятия (объем производства,

численность персонала); ♣ рынки, на которые выходит предприятие в процессе хозяйственной деятельности; ♣ используемые технологии; ♣ информационные потоки внутри и вне фирмы; ♣ степень относительной обеспеченности ресурсами и др.

Организационная структура регулирует: ♣ разделение задач по отделениям и подразделениям; ♣ их компетентность в решении определенных проблем; ♣ общее взаимодействие этих элементов.

Основные законы рациональной организации: ♣ упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса; ♣ приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи); ♣ обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»); ♣ короткие пути управления; ♣ баланс стабильности и гибкости; ♣ способность к целеориентированной самоорганизации и активности; ♣ желательность стабильности циклически повторяемых действий.

Типы организационных структур предприятия.

Механистическая подразумевает жесткое иерархическое деление, превалирование вертикальных взаимосвязей, большое количество отделов по горизонтали, административный метод управления, один руководящий центр, принимающий большую часть управленческих решений самостоятельно. Данная схема организационной структуры предприятия достаточно сложная, взаимодействия между сотрудниками упорядочены и ограничены приказами и регламентированными нормами.

Органическая в свою очередь отличается сильноразветвленной сетью коммуникаций, выстроенных между относительно небольшим числом уровней, а также отсутствием общего центра контроля. Кстати, само управление весьма гибкое, что позволяет ему быстро адаптироваться к изменившимся условиям. Для данного вида строения также характерен партнерский стиль общения и согласованное принятие решений, хотя большая их часть может приниматься на начальном этапе самостоятельно. Является прототипом так называемого «идеального демократического общества».

Основные виды организационных структур управления. К механическим структурам управления относятся следующие виды ОСУ: линейные; функциональные; линейно-функциональные; линейно-штабные; дивизиональные (на основе стратегических единиц бизнеса). К органическим структурам управления относятся следующие виды ОСУ: проектные; матричные; программно-целевые; бригадные организации управления.

1.6.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5 [1, 2, 3].

1.6 Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмента

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Понятие и природа управленческих решений. Классификация решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Вопрос 2. Процесс принятия решения и его структура. Принятие решений в условиях неопределенности, определенности и риска.

Вопрос 3. Методы разработки и принятия решений.

Вопрос 4. Процесс реализации управленческих решений.

1.6.1 Методические указания по самостоятельному изучению темы 6

Цель изучения темы – освоить методику процесса принятия управленческого решения.

В процессе изучения темы следует знать сущность процесса принятия управленческих решений; овладеть требованиями, которые предъявляется к управленческим решениям; методами разработки и принятия управленческих решений.

В результате изучения темы студент должен иметь всестороннее глубокое понимание природы и сущности всего спектра отношений управления как определяющего фактора организационной эффективности.

1.6.2 Методические материалы по теме 6

Управленческое решение — это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления. Решение – это один из необходимых моментов волевого действия, состоящий в выборе цели действия и способов ее выполнения; это произвольный акт выбора варианта в человеческом поведении; это выбор альтернативы или направления действия.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям всесторонняя обоснованность; согласованность с ранее принятыми решениями; своевременность; полномочность; необходимая полнота содержания.

Процесс принятия решений (ППР) - это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Методы разработки и принятия решений — это приемы и способы выработки и реализации задач, направленных на достижение поставленных целей.

Среда принятия решения.

Управленческие решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности.

Определенность. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель может с точностью определить результат каждого альтернативного решения, возможного в данной ситуации.

Риск. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие решения, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого возможного результата можно определить. В экономике различают несколько типов риска: страховой, валютный, кредитный и т.д. В зависимости от типа риска, вероятность его можно определить математическими и статистическими методами.

Неопределенность. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это имеет место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что невозможно получить достаточно релевантной информации, которая смогла бы помочь объективно определить вероятность, либо имеющаяся ситуация не подчиняется известным закономерностям

Управленческих решений, принимаемых в условиях абсолютной определенности, в реальной жизни быть не может. Однако существуют ситуации, когда решение принимается в условиях почти полной определенности.

1.6.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6 [1, 2, 3].

1.7 Тема 7. Коммуникации в системе менеджмента

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента. Сущность и цели коммуникации в организации. Виды коммуникаций. Организационные коммуникации. Командные коммуникации.

Вопрос 2. Формы деловой коммуникации. Процесс коммуникаций в организации.

1.7.3 Методические указания по самостоятельному изучению темы 7

Цель изучения темы – освоить основные положения коммуникационного менеджмента.

В процессе изучения темы следует знать виды коммуникаций, систему коммуникационного взаимодействия.

1.7.4 Методические материалы по теме 7

Процессы, протекающие в организации, отражают динамику организационной системы. В то же время эти процессы сами должны быть управляемыми. Коммуникация как организационный процесс является ключевым процессом. Этот процесс состоит из этапов и стадий: отправления (формирование значения послания, кодирования послания, формирование послания, его отправка), получения (раскодирование послания, его оценка) и обратная связь.

В процессе коммуникации информация предается от одного субъекта к другому.

Построение коммуникационных сетей позволяет организовать коммуникации наиболее эффективным образом в соответствии со сложившейся ситуацией. Существуют различные стили управления, использование которых также носит ситуационный характер.

Ключевую роль в коммуникации играют ее невербальные формы.

Организационная культура представляет набор наиболее важных предположений, ценностей и символов, разделяемых членами организации. Выделяются различные уровни организационной культуры: поверхностный, подповерхностный, глубинный.

В зависимости от преобладания элементов того или иного уровня выделяют субъективную и объективную культуру в организации. Первая является основой формирования управленческой культуры или стиля руководства.

Организационная культура не является монолитом, а состоит из преобладающей культуры, субкультур групп и контркультур, усиливающих или ослабляющих культуру организации в целом. Сила культуры зависит от масштабов и разделяемости основных ее атрибутов членами организации, а также от ясности ее приоритетов.

Развитие организационной культуры предполагает ее формирование, поддержание и изменение. Формирование культуры происходит в условиях решения организацией двух важных проблем: внешней адаптации и внутренней интеграции. На формирование культуры в организации оказывает влияние культура общества/народа, внутри которого данная организация функционирует.

Организационная культура поддерживается тем, чему уделяется внимание, тем, как оценивается и контролируется деятельность членов организации, способами реагирования на критические ситуации - моделированием ролей и обучением персонала, критерия-ми мотивации, а также критериями в кадровой работе. Соблюдение ритуалов, обрядов и традиций также способствует поддержанию организационной культуры.

1.7.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6 [1, 2, 3].

1.8 Тема 8. Социально-психологические аспекты менеджмента

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Работа и основные качества менеджера.

Вопрос 2. Сущность, способы и формы власти и влияния.

Вопрос 3. Понятие и сущность руководства и лидерства.

Вопрос 4. Психология менеджера.

Вопрос 5. Стиль и имидж менеджера.

Вопрос 6. Этика современного бизнеса.

Вопрос 7. Управление конфликтами, стрессами и организационными изменениями

1.8.1 Методические указания по самостоятельному изучению темы 8

Цель изучения темы – освоить социально-психологические аспекты менеджмента.

В процессе изучения темы следует знать сущность, способы и формы власти и влияния; понятие и сущность руководства и лидерства.

1.8.2 Методические материалы по теме 8

Социально-психологические аспекты управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. д.). Специфика этих аспектов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

К менеджеру любого уровня управления предъявляются определенные требования, в частности: наличие общих знаний в области управления предприятием; компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится предприятие но виду и характеру своей деятельности; владение навыками не только администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы в наиболее выгодных сферах применения; принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими менеджерами и работниками и распределение участия каждого в их исполнении; наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах; умение анализировать деятельность предприятий- конкурентов; умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых предприятие стремится усилить либо удержать свои позиции.

Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Это умение включает в себя: знание в совершенстве непосредственных подчиненных, их способностей и возможностей выполнения конкретной поручаемой им работы; знание условий, связывающих предприятие и работников, защита интересов тех и других на справедливой основе; устранение неспособных работников с целью удержания единства и правильного функционирования предприятия.

1.8.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 8 [1, 2, 3].

1.9 Тема 9. Особенности управления предприятием в современных условиях

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Цели и задачи управления предприятием.

Вопрос 2. Характеристика целей (SMART) и их постановка.

Вопрос 3. Эффективность достижения целей.

Вопрос 4. Система стратегического управления.

Вопрос 5. Особенности работы менеджера в кризисной ситуации.

Вопрос 6. Особенности инновационного менеджмента.

1.9.1 Методические указания по самостоятельному изучению темы 9

Цель изучения темы – освоить особенности управления предприятием в современных условиях.

В процессе изучения темы следует знать цели и задачи управления предприятием; овладеть характеристикой целей (SMART) и их постановкой.

1.9.2 Методические материалы по теме 9

Цели системы управления, которые можно иначе называть целями менеджмента, направлены на достижение результатов, которые необходимо достигнуть хозяйствующему субъекту, исходя из выбранной концепции управления маркетингом (производственной, товарной, сбытовой, традиционной или социально-этической) и стратегии развития.

Технология SMART (СМАРТ) — современный подход к постановке работающих целей. Система постановки smart — целей позволяет на этапе целеполагания обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи. SMART является аббревиатурой, расшифровка которой: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Каждая буква аббревиатуры SMART означает критерий эффективности поставленных целей.

Эффективность - это достижение каких-либо определенных результатов с минимально возможными издержками или получение максимально возможного объема продукции из данного количества ресурсов.

Оценивать эффективность функционирования организации можно в двух взаимосвязанных контекстах: эффективность организации как механизма преобразования ресурсов (критерии эффективности - рентабельность, производительность, трудоемкость, объем рынка, стоимость бизнеса и т.д.); эффективность организации как механизма реализации целей индивидов и групп (критерии эффективности - величина персонального дохода, уровень мотивации, уровень самореализации и т.д.).

1.9.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 9 [1, 2, 3].

1.10 Тема 10. Оценка эффективности менеджмента

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Общее понятие эффективности менеджмента. Эффективность управления как результативность и как экономичность.

Вопрос 2. Показатели и критерии эффективности.

Вопрос 3. Эффективность управления (производства или оказания услуг). Роль менеджмента в обеспечении эффективности организации. Факторы эффективности менеджмента.

Вопрос 4. Удовлетворенность работой как критерий эффективности управления.

Вопрос 5. Степень конфликтности как показатель эффективности управления. Адаптивность организации как критерий эффективности управления. Системное исследование эффективности управления.

1.10.1 Методические указания по самостоятельному изучению темы 10

Цель изучения темы – освоить методику оценки эффективности менеджмента.

В процессе изучения темы следует знать общее понятие эффективности менеджмента; показатели, критерии и факторы эффективности; понимать роль менеджмента в обеспечении эффективности организации.

1.10.2 Методические материалы по теме 10

Эффективность управления – это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающейся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления).

В управленческой литературе экономисты различают следующие аспекты эффективности менеджмента: внутренняя эффективность; внешняя эффективность; общая эффективность; рыночная эффективность; идеальная эффективность; целевая, или стратегическая эффективность; затратная, или тактическая эффективность; глобальная эффективность экономики.

Показатели эффективности. Достоверная оценка эффективности управления должна носить комплексный характер, что обеспечивается применением системы показателей эффективности управления, включающей: эффективность труда работников аппарата управления; эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, принятия и реализации решений); эффективность системы управления (иерархии управления); эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, маркетингового, социального, инновационного).

Критериями результативности деятельности организации (по Д. Синку) являются: действенность; экономичность; качество; прибыльность; продуктивность; качество трудовой жизни; инновационная активность.

Эффект управления складывается из трех составляющих: экономический эффект; социально-экономический эффект; социальный эффект. Общий эффект можно условно принять за сумму трех эффектов.

Эффективность – результат, выраженный стоимостными показателями, является экономическим эффектом, характеризующимся приростом дохода, увеличением прибыли. Эффективность представляет собой соотношение эффекта или

достигнутого результата и затрат на их получение. Эффективность = Эффект/Затраты.

1.10.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 10 [1, 2, 3].

1.11 Тема 11. Особенности международного менеджмента

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Сущность и понятие международного менеджмента. Учет национально-культурных особенностей в международном менеджменте.

Вопрос 2. Россия в системе международного разделения труда.

1.11.1 Методические указания по самостоятельному изучению темы 11

Цель изучения темы – освоить сущность, понятие и основные формы международного менеджмента.

В процессе изучения темы следует знать основные особенности международного менеджмента; понимать особенности многофакторного воздействия внешнего окружения на определение целей и стратегии организации в ее взаимодействии с этим окружением.

1.11.2 Методические материалы по теме 11

Первой формой международного менеджмента возможно считать зарубежный менеджмент, т.е. менеджмент с характерными для определенных государств или культур особенностями. И здесь выделяется американский, западноевропейский, японский, азиатский и восточноевропейский стили менеджмента.

Второй формой международного менеджмента можно считать осуществление внешнеэкономической деятельности, начиная от экспортно-импортных операций в одну или несколько стран, до мультинациональной стратегии компании.

Высшей (третьей) формой международного менеджмента является создание и управление транснациональными компаниями, действующими на глобальном рынке и осуществляющими глобальную стратегию, единую во всех странах, позволяющую сосредоточиться на создании преимущества по ресурсам, или по издержкам, или за счет дифференциации.

Международный менеджмент - вид деятельности, направленный на получение конкурентных преимуществ компании за счет ее способности активно использовать возможности мирового рынка, определяемые национальными особенностями разных стран (политические, экономические, социальные, демографические, культурные и др.).

Особенности международного менеджмента. Стремление получить дополнительную прибыль за счет выхода бизнеса за пределы чисто национальных границ. Использование дополнительных экономических возможностей: глобальный доступ к ресурсам; большая емкость зарубежных рынков; правовые особенности зарубежных стран; специфика межгосударственных политических и

экономических взаимоотношений, регулируемых соответствующими формами межгосударственного.

Отличительные черты международного менеджмента: огромное значение имеет заграничная окружающая среда принимающей страны (политико-правовые нормы, экономические условия, культурные особенности). Это требует управленческого и организационного приспособления от фирмы; возрастает количество и виды рисков (политические, валютные, предпринимательские риски, стихийные бедствия), которые необходимо учитывать (страховать) и иметь дополнительные ресурсы, в том числе и финансовые; затраты по ведению бизнеса за границей выше, чем в своей стране; специфическими институциональными зарубежными партнерами при ведении международного бизнеса выступают высшие органы государственной власти принимающей страны (правительство, министерства, государственные учреждения), а также религиозные организации и неформальные лидеры; важной проблемой является разработка первичной стратегии проникновения на внешний рынок с учетом внутреннего потенциала фирмы, рисков и возможностей принимающей страны; актуальной является проблема взаимодействия между головной компанией в стране базирования и заграничными структурными подразделениями; особенности проявления управленческих функций за рубежом.

Главные задачи международного менеджмента 1. Комплексное изучение и оценка внешней среды бизнеса для поиска и приумножения источников конкурентных преимуществ фирмы. 2. Анализ и оценка культурного фона целевой страны и использования его возможностей (учет ограничений) при выработке стратегических, тактических и оперативных решений для эффективного функционирования фирмы. 3. Оптимальной выбор организационно-правовой формы осуществления заграничной деловой активности фирмы с учетом экономических и правовых возможностей принимающей страны. 4. Формирование эффективного интернационального коллектива международной компании. 5. Поиск, развитие и эффективное использование разнообразных возможностей международного делового сервиса в области финансов, технологического и информационного обслуживания заграничных операций.

1.11.3 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 11 [1, 2, 3].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

2.1 Тема 1. Введение в менеджмент

Форма проведения занятия – практическое занятие.

2.1.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о сущности, целях, основных задачах, объекте, субъектах менеджмента.

Задание 1. «Выделение характерных черт современного менеджера» (деловая игра).

Цели игры.

а) активизация студентов, которые должны сами сформулировать характерные черты современного менеджера (по методу мозгового штурма);

б) экспертная оценка деловых качеств менеджера.

Методика игры.

1. На первом этапе студенты за 10-15 минут должны назвать максимально возможное количество черт современного менеджера.

2. Систематизация полученных характеристик в соответствии со следующей моделью:

- деловые качества (образование, знания, опыт);
- способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ);
- культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность;
- характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки);
- темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);
- направленность интересов (материальная, социальная, духовная);
- возрастной ценз (молодой возраст, средний, пожилой, старческий);
- здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

3. Установление условий оценки:

- качество отсутствует — 1 балл;
- качество проявляется очень редко — 2 балла;
- качество проявляется не сильно и не слабо — 3 балла;
- качество проявляется часто — 4 балла;
- качество проявляется систематически — 5 баллов.

4. Далее экспертным путем определяется весомость каждого качества, а также дается оценка каждому качеству конкретного менеджера.

Задание 2. Основатель классической школы управления Анри Файоль в 1916 г. в книге «Общее и промышленное управление» сформулировал 14 принципов менеджмента. В чем сущность данных принципов? Каково их значение для современной практики управления?

Задание 3. На ряде российских предприятий и организаций руководители функциональных подразделений и низовых звеньев (начальники отделов, заведующие лабораториями и т. д.) непосредственно руководят деятельностью подчиненных – сотрудников соответствующих подразделений по реализации целей, стоящих перед данными подразделениями, что отражено в положениях о них. Вместе с тем данные положения не предоставляют каких-либо существенных прав руководителям соответствующих подразделений по поощрению и наказанию подчиненных работников.

Укажите, какой принцип управления нарушается в результате этого? Какие возможные нежелательны последствия этого?

Задание 4. Для подготовки к выполнению данного задания группе студентов необходимо объединиться в подгруппы по четыре-шесть человек. *На примере конкретной организации* составить кейс (собрать данные и проанализировать ситуацию), который требуется сдать в письменном виде и защитить на семинарском занятии. Необходимо отразить следующие моменты (Возможно, дополнить данный перечень. *Обязательно провести анализ по основным параметрам)*:

1. Краткая характеристика организации.
2. Формулировка целей:
- цели организации в целом;
- цели подразделений;
- связи целей.
3. Структура организации (построить структуру организации с использованием конкретных должностей).
4. Задачи (разделить по категориям: люди, предметы (машины, сырье, инструменты), информация).
5. Технология (например, стандартизация, механизация).
6. Люди (ценности, потребности, группы, лидерство).
7. Взаимосвязь между всеми внутренними переменными, их влияние друг на друга.
8. Влияние внешних факторов:
- поставщики;
- материалы (поставки);
- капитал;
- трудовые ресурсы (набор, обучение, повышение квалификации);
- потребители;
- конкуренты;
- технология (влияние нововведений);
- состояние экономики;
- социокультурные факторы;
- политические факторы;
- отношение с местным окружение.

Задание 5. Ознакомьтесь со списком работ, которые осуществляются в деятельности малого бизнеса (на примере магазина) систематически.

Перечень работ, систематически выполняемых в процессе деятельности обувного магазина

1. Открывать магазин вовремя.
2. Следить за тем, чтобы магазин был чистым и привлекательным.
3. Следить за тем, чтобы персонал хорошо выглядел.
4. Поддерживать высокий моральный дух в коллективе.
5. Отвечать на телефонные звонки.
6. Разбираться с жалобами покупателей.
7. Определять рабочее время сотрудников.

8. Проверять соответствие сданной выручки кассовым ведомостям.

9. Сдавать деньги в банк.

10. Руководить помощником менеджера.

11. Держать под контролем оформление витрин.

12. Осуществлять надзор над ремонтными и профилактическими работами.

13. Вырабатывать идеи по усовершенствованию.

14.Принимать решения о приеме на работу и увольнении сотрудников.

15. Делать заказы на пополнение заказов.

16. Принимать решения о количестве и фасонах заказываемой обуви.

17. Читать корреспонденцию.

18. Отвечать на корреспонденцию и выполнять содержащиеся в ней указания.

19. Изучать ежедневный отчет о прибылях.

20. Предпринимать что-нибудь, если отчет о прибылях показывает неблагоприятное состояние дел.

Выполните следующие задания:

1. Выделите работы: относящиеся исключительно к компетенции менеджера; попадающие под категорию: «не хочется, но надо»; «не обязан, но нравится»; работы, которые могут выполняться другими работниками.

2. Составьте аналогичный перечень работ для туристического агентства.

Задание 6. Ознакомьтесь с ситуацией.

Объявления о приглашении на работу менеджеров

1. Управляющий директор: ...умение общаться с высокой эффективностью... способность максимально использовать ограниченные ресурсы... стратегическое мышление в сочетании с энергичностью и энтузиазмом.

2. Помощник главного менеджера: ...способность управлять различными отделами главного офиса при необходимости заменять главного менеджера. Важнейшими элементами данной работы являются производственные отношения и обмен информацией внутри компании.

3. Менеджер по исследованиям и разработкам: ...требуется осуществлять руководство успешно действующим отделением по исследованиям и разработкам и укрупнить его до большого отдела из примерно 20 ученых, выполняющих задачи по осуществлению проектов в мировом масштабе. Должен быть талантливым руководителем с навыками предпринимателя.

4. Менеджер по планированию производства: ...требуется составление программ текущего производства и управление ими с помощью компьютеров для контроля и регистрации производственной деятельности. Должен также консультировать директора по производству в отношении средств расширения производственных мощностей в будущем.

5. Менеджер по маркетингу: ...планировать всю деятельность по маркетингу, осуществлять взаимоотношения с родственными зарубежными компаниями, планировать ввод новой продукции на рынок, собирать информацию по состоянию рынка, управлять всей деятельностью по продвижению товара на

рынок, оказывать помощь в разработке планов компании.

6. Менеджер по маркетингу. ...отвечать за все аспекты развития бизнеса – от составления планов по маркетингу и рекламе до мотивации и контроля в отношении дистрибьюторов в данной области.

7. Менеджер по дистрибьюторской деятельности: ...отвечать за общий контроль над складированием и дистрибьюторской деятельностью в пределах России, а также руководить использованием ресурсов с целью обеспечить эффективную поставку продукции на склады и к пунктам розничной торговли.

8. Менеджер по кадрам: ...отвечать за всю кадровую работу с особым упором на производственные отношения. Особенное значение имеют навыки ведения переговоров и способность быстро реагировать на изменение обстановки.

9. Менеджер по контролю над производством: ...широкая зона ответственности, включающая составление ежемесячных планов производства и согласование регулярных проверок объема запасов, а также поддержание первоклассного взаимодействия между производственным сектором и сектором сбыта.

Ответьте на следующие вопросы:

1. У скольких из указанных выше менеджеров есть подчиненные?
2. Сколько из этих менеджеров обязаны принимать решения?
3. Сколько из перечисленных менеджеров должны проводить значительную часть своего времени за составлением планов?
4. Кто из указанных менеджеров будет относиться к организаторам производства, а кто – к организаторам управления?

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте понятия «управление» и «менеджмент». Покажите различие.
2. Назовите основные компоненты менеджмента
3. Назовите характерные черты и стадии современного менеджмента
4. Что такое методы управления? Какие методы управления получили у нас в последние годы наибольшее развитие?
5. Каких конкретных действий требует от руководителя промышленного предприятия соблюдения принципа устойчивости к факторам внешней среды?
6. Объясните, в чем состоит сущность и отличие административно и нормативного подходов к управлению предприятием.

2.1.2 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1 [1, 2, 3].

2.2 Тема 2. Эволюция концепций менеджмента

Форма проведения занятия – практическое занятие.

2.2.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о подходах к управлению на основе выделения различных школ в управлении: научного управления, классическая (административная), поведенческая, школа человеческих отношений, количественная, науки управлять

Практические задания для изучения темы 2 предполагают анализ ситуаций. Назначение предлагаемых ситуаций для анализа не найти правильный ответ и не рассказать, какое именно решение выбрало описанное предприятие, поскольку в бизнесе вообще не бывает «правильных» или «неправильных» ответов и решений. Почти всегда существует несколько подходов и примерных планов действий, каждый из которых может оказаться одинаково действенным в конкретной ситуации. Кроме того, в жизни, выбрав определенный круг действий невозможно заглянуть в конец учебника и узнать, насколько верно выбранное решение. Единственный надежный тест на правильность выбранного решения – это *полученный результат*.

Ситуации для анализа требуют специальной подготовки. Вот примерная схема подготовки к обсуждению предложенной ситуации.

1. *Просмотрите материал ситуации, не углубляясь в детали.* Общее знакомство с ситуацией позволит понять характер вопросов и проблем, которые предстоит решить.

2. *Прочтите ситуацию внимательно, на этот раз обращая внимание на все факты и обстоятельства.* На этом этапе важно вникнуть во все детали, понять специфику проблемы и сущность решаемой задачи.

3. *Ознакомьтесь с материалами, представленными в рисунках и таблицах.* Эта информация чрезвычайно важна, и в ней следует хорошо разобраться – это пригодится как для обоснования выводов по ситуации, так и для выработки рекомендаций.

4. *Определите содержание проблемы.* Только после этого можно определить объект, средства и цель анализа, а также суть решений, которые необходимо принять.

5. *Начните анализ проблем с расчетов*. Не случайно ситуации сопровождаются финансовыми отчетами и статистическими данными. Изучите их и попытайтесь получить некоторые финансовые показатели, которых нет в ситуации.

6. *Примените известные концепции и методики из изучаемой и смежных дисциплин*. Вооружившись имеющимися знаниями, легче понять ситуацию и найти новые, нестандартные решения.

7. *Изучите высказанные в ситуации мнения и проанализируйте их на предмет противоречий; оцените адекватность и правильность предлагаемых данных.* Зачастую в ситуациях для анализа приводятся противоречивые суждения и предложения, что неудивительно, поскольку руководители одного и того же

транспортного предприятия нередко расходятся в оценках; у каждого человека свои персональные методы и подходы решения проблем.

8. *Подкрепляйте свой ответ фактами и аргументами*. Выдвигая свои доводы, будьте готовы ответить на вопрос «Почему?» – это покажет глубину и точность проведенного анализа.

9. *Разработайте пакет рекомендаций.* Мало обозначить проблему – необходимо предложить решение. Главное для экономиста-менеджера – превратить прекрасный план в эффективные действия, такие, которые приведут к желаемым результатам.

Если Вы серьёзно подошли к анализу и составлению рекомендаций, подготовили обоснование своего мнения, подкрепляете его фактическим материалом и аргументами, то у вас не должно возникнуть вопроса о правильности или неправильности ответа. Отличительная черта предлагаемых ситуаций для анализа – это возможность нескольких вариантов развития событий и решения проблем.

Задание 1. Когда Ли Якокка приступил к исполнению обязанностей генерального управляющего отделения компании “Форд мотор”, ему было поручено производство новой модели автомобиля под названием “Кардинал”, являвшейся ответом на вызов “Фольксвагена”. Компактный и экономичный “Кардинал” был слишком мал в то время для американского потребителя (время энергетических кризисов еще не наступило), не имел багажника и не отличался хорошим дизайном. Незадолго до этого потерпела фиаско выпущенная на рынок компанией “Форд мотор” модель автомобиля “Эдсел”. Положение дел в компании нельзя было назвать удовлетворительным. Была поставлена задача подготовить к выпуску новую модель автомобиля, которая заняла бы достойное место на рынке сбыта автомобилей.

Вопросы:

1. Как бы вы подошли к решению задачи выбора новой модели автомобиля?
2. Какой должна была бы быть модель автомобиля, чтобы она пользовалась спросом у потребителей?

Задание 2. Эффективной организации работы способствует фиксирование планов, замыслов, задач, которые хотелось бы решить менеджеру за определенный промежуток времени. В своей управленческой деятельности при работе с подчиненными Ли Якокка использовал систему квартальных отчетов, в которых каждому менеджеру более низкого иерархического уровня предлагалось в нежестко регламентированной форме оценить основные итоги за прошедший период времени и наметить основные планы и пути их исполнения на следующий квартал. По истечении квартала результаты работы обсуждались с руководителем. Особенность такой системы планирования заключалась в том, что менеджер сам формировал свои планы и сам же был их исполнителем.

Вопросы:

1. Почему, с вашей точки зрения, такая система планирования работы менеджеров может давать положительные результаты?

2. Как такая система планирования влияет на оценку менеджером результатов своей работы?

Задание 3. В конце 1978 г. Ли Якокка возглавил компанию “Крайслер”. Как раз в день его прихода было объявлено, что убытки компании в предыдущем квартале составили 160 млн. долл., что являлось самым низшим показателем за всю ее историю. В компании не существовало единой системы управления. В ней было 35 вице-президентов и каждый “бежал по собственной дорожке”. Взаимодействие между различными службами, например между конструкторами и производственниками, столь необходимое при решении общих задач, практически, отсутствовало.

Но самое страшное заключалось в том, что руководство компании не осознавало всей глубины и тяжести сложившегося кризисного положения.

Ли Якокка понимал, что он сможет что-то изменить в данной ситуации, только если ему будет предоставлена возможность полностью преобразовать существовавшую систему управления компанией.

И такая возможность Ли Якокке была предоставлена.

Вопросы:

1. Как должен был бы действовать в ситуации, которая сложилась в компании “Крайслер”, новый руководитель?
2. С чего следовало бы начать преобразования компании?

Задание 4. Джон Гибсон был назначен советом компании директором завода с одним условием – повысить эффективность его работы. Гибсон быстро разрушил то, что он считал современной практикой всепрощения. На должности руководителей низшего звена он поставил людей со стороны, и они под его руководством установили новые процедуры формального контроля. Рабочие завода отреагировали на новшества враждебно. В ответ на это новое руководство прибегло к еще более жесткому контролю, что усилило напряжение и увеличило сопротивление рабочих. Тем временем Гибсон узнал о методах участия рабочих в управлении и решил испробовать эти методы при установлении норм в одном из цехов, где, как считалось, выработка была особенно низкой. Он собрал рабочих цеха, сказал им, что нормы выработки слишком низки, и предложил самим обсудить этот вопрос с тем, чтобы решить, какими они должны быть реально. Рабочие же пришли к решению, что нормы и так слишком высоки и новые должны быть снижены на 10%.

Гибсон был вынужден согласиться с их решением, мысленно проклиная «этих длинноволосых академиков» за то, что они ввели его в заблуждение. Члены совета, узнав о случившемся, были взбешены и рассмотрели вопрос об увольнении Д. Гибсона.

Вопросы:

1. Почему методы управления Гибсона не привели к повышению эффективности функционирования предприятия?
2. Какие ошибки допустил Гибсон и что он сделал правильно?
3. Правильно ли поступил Гибсон, согласившись с решением рабочих снизить нормы на 10%?

4. Верно ли поступили члены совета, решившие уволить Гибсона?

С чего бы начали вы, если бы оказались на месте Гибсона?

Контрольные вопросы:

1. С чем было связано возникновение практики управления?

2. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?

3. Чье учение было основным теоретическим источником современных концепций

менеджмента?

4. Какое государство является родиной менеджмента?

5. Представители какой научной школы в качестве основного объекта исследования

имели эффективное использование человеческих ресурсов?

6. Представители какой научной школы впервые описали принцип управления - единоначалие?

2.2.2 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2 [1, 2, 3].

2.3 Тема 3. Организация как система управления

Форма проведения занятия – практическое занятие.

2.3.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний об основных черты и свойства организации, требованиях, предъявляемые к организации, признаках и законах организации. В результате изучения темы студент должен знать взаимосвязь факторов внутренней и внешней среды организации: сложность, подвижность и неопределенность.

Задание 1. Определите используемые ресурсы (материалы, технология, люди, информация) для следующих организаций: Почта России, ООО «Роскон», ФГБОУ ВО «КГТУ», АО «ПСЗ «Янтарь»» и укажите сферу деятельности этих организаций.

Задание 2. Приведите примеры нескольких организаций, показывающих, что они и результативны и эффективны.

Задание 3. Проведите анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия.

Схема анализа:

1. Характеристика внутренней среды предприятия, выявление сильных и слабых сторон деятельности предприятия.

2. Характеристика внешней среды предприятия, выявление возможностей и угроз для деятельности предприятия.

Критерии для анализа внутренней среды: цели организации, её структура, задачи, используемые технологии, персонал.

Критерии для анализа внешней среды: поставщики организации, её клиенты, конкуренты; социальные, политические и общеэкономические факторы, научно-технический прогресс, рынок рабочей силы.

Контрольные вопросы:

1. Каковы основные составляющие любой организации?

2. К чему следует отнести организационную культуру?

3. Определите формальную организацию с точки зрения её основных характеристик.

4. Когда организацию можно считать успешной?

5. Какова основная современная тенденция в развитии организаций?

6. Опишите кратко три основные уровни управления.

7. Почему руководителю нужен комплексный взгляд на вещи?

2.3.2 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3 [1, 2, 3].

2.4 Тема 4. Функции менеджмента

Форма проведения занятия – практическое занятие.

2.4.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний об основных элементах системы управления деловой организацией; понимание роли и места менеджмента в организации.

Задание 1. Анализ миссий некоторых организаций.

Рассмотрите миссии некоторых российских и иностранных компаний, представленные ниже. Подумайте, как можно переформулировать эти миссии таким образом, чтобы сделать из них цель первого уровня в дереве целей соответствующей компании (руководствуйтесь для этого критериями, которым должна отвечать каждая цель, входящая в систему целей, перечисленными в предыдущем задании). Постройте для выбранной компании дерево целей. Задание выполняется индивидуально или группами.

Задание 2. Проведение SWOT-анализа предприятия (данное упражнение следует выполнять в составе одной группы численностью не более 5 человек).

Задание 3. Предположим, что работник А может сделать 100 деталей в час и остается на этом уровне производительности изо дня в день. Работник В изготавливал 75 деталей в час, но затем увеличил производительность до 85 деталей в час.

Вопросы к заданию 3.

1. Какой работник в данном примере поощрен, наказан?

2. Какие принципы распределения были нарушены?

3. К чему приведет такой стиль работы?

4. За что следует поощрять работников?

Контрольные вопросы:

1) Какая функция управления обеспечивает согласование и взаимодействие всех остальных?

2) Какие функции управления называют общими?

3) Каковы основные условия рациональной организации управленческих процессов?

4) В чем состоит сущность планирования управленческой деятельности?

5) Каковы значение контроля в управленческой деятельности, виды контроля?

6) Охарактеризуйте содержание функции организация

7) Каково содержание функции мотивирования?

8) Охарактеризуйте содержание функции координации.

Задание 4. Ситуация для анализа «Генри Форд в сравнении с Альфредом Слоуном».

Г. Форд и А. Слоун-младший были великими руководителями. В 1920-х годах, когда управление впервые стало профессией и научной дисциплиной, они противостояли друг другу.

Г. Форд представлял тип авторитарного предпринимателя: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном мнении, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг. Форд считал своих служащих «помощниками». «Помощник», осмеливавшийся перечить Форду или самостоятельно принимавший решение, обычно лишался работы. У Форда было достаточно оснований гордиться своими успехами. Он сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Автомобиль продавался всего за 290 долл., а на заводах Форда была одна из самых высоких для того времени ставок заработной платы рабочим – 5 долл. в неделю. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменив американское общество. К 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей в США и заодно почти весь мировой рынок.

Фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких полунезависимых компаний, располагала 13% национального рынка и дрейфовала к банкротству. К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» (ДМ) приняла на себя ведение ее дел, пока крах не разразился. Пьер Дюпон, сторонник современного управления, назначил президентом фирмы А. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы реорганизации компании, введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная ДМ располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получило право самостоятельно принимать важные решения.

А. Слоун как личность был полной противоположностью Г. Форду. Последний был жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали: концепция, методология, рациональность. На каждого руководителя им были возложены определенные обязанности и даны права делать все, что необходимо для их выполнения. Исключительно важное значение он придавал психологии внутрифирменных отношений, считал умение менеджеров сотрудничать с подчиненными и с друг другом решающим условием успеха. Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня быть в курсе происходящего в гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма ввела в практику частые замены моделей, предоставляя потребителям выбор стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на внутреннем рынке стала резко сокращаться. В 1927 г. эта фирма была вынуждена остановить конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск запоздавшей модели «А». В результате ДМ захватила 43,5% рынка автомобилей, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Г. Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте ДМ, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла прибыли. От банкротства ее спас резерв наличных, который Форд скопил в лучшие времена.

Вопросы:

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун и почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм?
3. Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Моторс»?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?
5. Какие навыки и качества менеджера наиболее ярко демонстрируют оба руководителя? Менеджерам какого уровня они соответствуют в большей мере?
6. Какие роли в основном играют Форд и Слоун?

Задание 5. Ситуация для анализа «Реймонд Крок и McDonald’s Corporation».

Городок Сан-Бернандино, что в Теплой Калифорнии, недалеко от Лос-Анджелеса – родина небольшой шашлычной, прародительницы известной сети закусочных McDonald’s. Свой бизнес братья МакДоналды начали, обслуживая проезжающих по шоссе клиентов. За восемь лет существования шашлычная стала самой прибыльной в городке, что давало основание предполагать дальнейшее расширение дела, увеличение доходов, а затем – удачную продажу и безбедную старость.

Стремясь к осуществлению мечты, хозяева воплотили в жизнь идеи старшего из братьев, Ричарда, и провели, как теперь ясно, «эпохальный» ремонт и принципиальные преобразования в обслуживании. Придорожная забегаловка, открывшаяся после ремонта, встречала посетителей знаменитыми теперь Golden Arches, а через стеклянную стену наблюдалась картина, непривычная глазу американца конца 40-х годов: белоснежная форма, одноразовая посуда, выполнение заказов за одну минуту, и в довершении всего невысокие цены. Атрибуты, характерные ныне для более 24,5 тыс. закусочных McDonald’s по всему миру, поразили жителей Сан-Бернардино. Дела братьев пошли в гору, и в начале 50-х годов они открыли еще восемь подобных заведений на Западе страны, причем два из них на правах франчайзинга.

В то время как зарождалась крупнейшая в мире сеть закусочных, Реймонду Кроку, чикагскому торговцу миксерами для смешивания коктейлей, поступил

необычно большой заказ из Сан-Бернардино. Учитывая, что г-ну Кроку удавалось продавать одному клиенту, как правило, один аппарат, и очень редко – два, заказ на восемь миксеров вызвал такое удивление торговца, что он сам поехал доставлять товар. Увиденное несказанно поразило Крока и он предложил братьям МакДоналдам, которым и предназначался заказ, открыть сеть подобных необыкновенных закусочных по всей стране. Для роли ответственного за это рискованное, как казалось братьям, предприятие Крок предложил себя.

Согласно выдвинутым Кроком идеям, франшиза продавалась всем желающим, при этом от продажи каждого франчайзера ему доставалось 1,4% дохода, а братьям – 0,5%. МакДоналды приняли предложение, и в 1955 г. бывший продавец миксеров зарегистрировал франчайзинговую компанию McDonald's SystevInc, и открыл первый в мире ресторан McDonald's, выручка от первого дня работы которого была торжественно подсчитана и обнародована. Кстати, право работать в закусочных до конца 60-х годов имели только представители сильного пола.

Закусочные McDonald's не были единственными в сфере быстрого питания – существовали A&W, Burger King и др. Любимое детище Крока было одним из многих, появляющихся и исчезающих. И, возможно, в 114 странах мира нельзя было бы сейчас встретить знакомую вывеску, если бы не удивительный ход. Крок решил не только продавать право пользоваться брендом и рецепт, что было традиционно, но и операционную систему. Бургеры, продаваемые в McDonald's по всей стране, содержали не более 19% жира, весили 1,6 унции, составляли в диаметре 3,875 дюйма. Очевидное сейчас однообразие меню закусочных стало революционным шагом. Кроме этого, были унифицированы требования к сервису – скорость обслуживания, униформа персонала.

Развитие сети, безусловно, вмело как «звездные», так и тяжелые времена. Продажа части акций страховой компании, вложения инвесторов помогли McDonald's устоять в начале 60-х годов. Кроку все же удалось собрать приличную сумму и расстаться с братьями МакДоналдами. Но Реймонду было мало «оставаться на плаву». В стремлении развивать свое любимое дело в период бэби-бума (американская семья имела 3-4 детей) он выбирает стратегию, поддерживаемую компанией и сейчас, несмотря на падение рождаемости как в США, так и в других европейских странах. В то время как один из конкурентов, Burger King, ориентируется на «белые воротнички», McDonald's определил себя как семейный ресторан, где созданы все условия, привлекающие родителей накормить детей именно там. Детей, в свою очередь, радуют игрушки, получаемые с едой, красноволосый клоун и веселые развлекательные представления.

Сотой страной, где открылась сеть закусочных McDonald's, стала Россия. Первый ресторан появился в 1990 г., на 19 лет позже, чем в Европе (Амстердам) и Азии (Япония). Заняв пустовавшую на российском рынке нишу, компания, несмотря на появление конкурентов, например, Subway или Русского бистро, постоянно расширяет свою деятельность, охватывая все новые регионы страны.

Вопросы:

1. Какие управленческие функции приходилось выполнять основателям компании McDonald's?
2. Какие роли менеджера, в соответствии с предложенными Г. Минцбергом, выполнял Реймонд Крок на разных этапах деятельности компании?
3. Был ли, по Вашему мнению, Крок в большей степени менеджером или предпринимателем?
4. С какими проблемами, по Вашему мнению, пришлось столкнуться руководству компании при открытии ресторанов McDonald's в России?
5. Подход Ф. Тейлора или Э. Мэйо к управлению Вам кажется более верным в случае управления закусочной McDonald's? При ответе примите во внимание существование не только рядовых работников, но и менеджеров различных уровней.

2.4.2 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4 [1, 2, 3].

2.5 Тема 5. Организационные структуры управления

Форма проведения занятия – практическое занятие.

2.5.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о типизации ОСУ; умение выбрать и использовать наиболее эффективные и перспективные организационные формы и структуры; владение принципами и правилами построения ОСУ.

Задание 1. Изобразите линейную организационную структуру управления предприятием, охарактеризуйте ее, покажите преимущества и недостатки. Укажите, в каких предприятиях и почему их следует применять.

То же — линейно-функциональную организационную структуру управления предприятием.

То же — штабную организационную структуру управления предприятием.

То же — матричную организационную структуру управления предприятием.

Задание 2. Изобразите и охарактеризуйте региональную организационную структуру.

Укажите ее преимущества и недостатки.

То же — продуктовую структуру.

То же — потребительскую организационную структуру.

Вопросы для обсуждения:

1. На каком этапе развития малого предприятия целесообразно осуществлять переход от

функциональной департаментизации к продуктовой?

2. С какими трудностями может столкнуться фирма, на протяжении длительного периода управляемая по принципу централизации и проданная другой фирме, децентрализованного типа?

3. Почему усиление централизации требует и усиления координации действий отдельных подразделений?

Задание 3. Обратитесь к известным вам фирмам. Проанализируйте, какой у них тип департаментизации? Какой вид приобрели бы эти фирмы, если бы департаментизация проводилась по другому принципу?

Задание 4. Матричная структура организации более прогрессивна, чем линейно-функциональная. Если это так, то в фирме возникают одновременно две ветви власти.

Каково правильное решение для такой ситуации? Определите место каждой из структур в жизнедеятельности фирмы, а также рамки ее применения. Верно ли, что лучше слабая матричная структура, чем никакая?

Задание 5. Если вас назначили старшим менеджером крупной компании конгломератного типа, то какому принципу формирования отделов вы станете следовать?

Задание 6. Представлены организационные структуры управления известными зарубежными фирмами. К какому типу структур они относятся? По данным оргструктурам:

- укажите, элементы каких традиционных, простых организационных структур содержатся в этих структурах;
- определите важнейшие уровни аппаратов управления и их функции;
- проанализируйте организационную структуру по продукту и ее особенности;
- определите местоположение и функции производственных и производственно-хозяйственных отделений.

Контрольные вопросы:

1. Что такое организационная структура управления предприятием, как ее можно определить?
2. На чем основано разделение труда при производстве материальных благ? А нематериальных? Какова общая динамика разделения труда? Как она связана со структурированием компании?
3. Какие факторы определяют структурирование предприятия, организационную структуру управления им?
4. Какие требования следует предъявлять к организационной структуре управления предприятием?
5. Каково основное свойство предприятия, имеющего органический тип управления?
6. Как изменяются нормы управляемости при повышении уровня управления организации?
7. Какой основной недостаток характерен для линейно функциональных организационных структур управления организациями?
8. В чем состоит основное отличие линейно штабной организационной структуры управления организацией от линейно-функциональной?

2.5.2 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5 [1, 2, 3].

2.6 Тема 6. Управленческие решения в системе менеджмента

Форма проведения занятия – практическое занятие.

2.6.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 6

Результатом проведения практического занятия является закрепление и всестороннее глубокое понимание природы и сущности всего спектра отношений управления как определяющего фактора организационной эффективности.

Задание 1. Вас осенила гениальная идея выпустить новую рождественскую игрушку. Чтобы довести этот процесс до рынка, вам придется вложить 100 тыс. руб. Если игрушка будет пользоваться успехом, вы вернете свои деньги и получите прибыль в 500 тыс. руб. Если спроса на нее не будет, вы потеряете все, что вложили. Ваш опыт работы в бизнесе по производству игрушек подсказывает, что ваша идея имеет один шанс на успех из пяти. Вычислите математическое ожидание результата вложения денег в предприятие и сделайте вывод о возможности производства новой игрушки. Каким условиям принятия решения соответствует ваше решение?

Задание 2. Задача директора (задача одного станка).

Важной областью выработки решений производственных задач является составление всевозможных расписаний. С помощью них определяется порядок действий персонала предприятий, устанавливается последовательность выполнения операций обработки материалов и сборки сложных изделий, назначается очередность при распределении различных материальных благ и т. д. Составить расписания помогает модель управления очередями. Примером использования такой модели является простейшее решение по составлению расписаний, так называемая задача директора. Сущность этой задачи заключается в следующем. На прием к директору записалось n посетителей. Секретарь директора составил список в алфавитном порядке, указав для каждого требующуюся ему ориентировочную продолжительность приема. Фамилии записавшихся обозначены в списке их заглавными буквами (см. табл. «Список записавшихся на прием к директору (в алфавитном порядке»).

На весь прием директор, как видно из табл. «Список записавшихся на прием к директору (в алфавитном порядке)», отвел 2 ч, поэтому пришлось ограничиться всего шестью посетителями. Составленное расписание не является наилучшим с точки зрения ожидания в очереди. Общее время ожидания равно 4 ч 20 мин. Можно ли его уменьшить, ведь время ожидания – зря потраченное время. Составьте оптимальное расписание, в котором суммарное время ожидания сокращается по сравнению с существующим на 1 ч 10 мин.

Таблица «Список записавшихся на прием к директору (в алфавитном порядке)»

№ п/п	Фамилия (начальная буква)	Продолжительность приема, мин	Время ожидания, мин
1	Б	25	0
2	Д	15	25
3	Е	10	40
4	К	5	50
5	С	35	55
6	Т	30	90
Суммарное время		120 мин = 2 ч	260 мин = 4 ч 20 мин

Задание 3. Цель задания – подойти как можно ближе к лучшему решению, определенному экспертами NASA. Прочитав сценарий, вы сначала индивидуально, а затем как член группы проранжируйте важность вопросов, необходимых для осуществления вашей миссии.

«Авария на Луне»

Ваш космический корабль только что разбился при посадке на Луну. Вам предписывалось встретиться с основным кораблем на расстоянии 200 миль от вас на освещенной поверхности Луны, но ваш корабль разрушен и все оборудование выведено из строя, за исключением 15 наименований, перечисленных далее. Выживание вашей команды зависит от того, достигнете ли вы основного корабля, поэтому вы должны выбрать самые нужные для 200-мильного путешествия вещи. Ваша задача – проранжировать 15 наименований и расположить их по степени их важности для выживания (таблица ранжирования).

Этап 1 – 15 мин. Прочитайте сценарий, затем в столбце «Ваши ранжировки» проставьте приоритеты. Используйте карандаш, так как вы можете пожелать изменить свою ранжировку. Отметьте обоснование ранжировки.

Этап 2 – 25 мин. Ваш преподаватель создает команду. Задача каждой команды – прийти к консенсусу в ранжировке. Поделитесь вашими индивидуальными решениями и попытайтесь достигнуть консенсуса – ранжировки всех 15 пунктов, наилучшим образом удовлетворяющей всех членов команды. Таким образом, к концу 2-го этапа все члены команды должны иметь одинаковый набор ранжировок в столбце «Групповые ранжировки». Не изменяйте вашу индивидуальную ранжировку в столбце «Ваши ранжировки».

Этап 3 – 10 мин. Ваш преподаватель даст вам «лучшее решение» проблемы – ранжировку NASA и ее обоснование экспертами этой организации. Каждый участник должен поместить ранжировку в столбец «Ранжировки NASA». Хотя смешно обсуждать ранжировку NASA, но цель игры – научиться принимать решения, а не выживать на Луне.

Завершение задания

Этап 4 (оценка) – 15 мин. Теперь посмотрите, как вы работали индивидуально и в команде. Сначала найдите вашу индивидуальную оценку, беря для каждого пункта абсолютную разность между столбцами «Ваши ранжировки» и «Ранжировки NASA» и записывая эту разность в столбце «Ошибочные очки». Затем сложите ошибочные очки в столбце «Ошибочные очки» и напишите сумму внизу (индивидуальная общая оценка).

Затем сделайте то же самое для группы, вычисляя абсолютную разность между столбцом «Групповые ранжировки» и «Ранжировки NASA» и записывая ее в столбец «Ошибочные очки». Сложите очки последнего столбца и запишите сумму. (Заметьте, что все члены команды имеют одинаковые групповые ошибочные очки.)

Наконец, подготовьте для преподавателя следующую информацию:

1. Средняя индивидуальная общая ошибка. Следует сложить все индивидуальные очки и разделить сумму на количество членов группы.

2. Групповая общая ошибка, которая представлена на листе у каждого члена группы.

3. Количество членов группы, у которых индивидуальная общая ошибка меньше, чем групповая.

С помощью данной информации преподаватель оценит результаты задания. Затем вы вместе обсудите этот пример в контексте процесса принятия решений.

Таблица ранжирования

Наименование	Ранжировки NASA	Ваши ранжровки	Ошибочные очки	Групповые ранжировки	Ошибочные очки
1. Коробок спичек 2. Пищевой концентрат 3. 50 футов нейлоновой веревки 4. Парашютный шелк 5. Портативный солнечный нагревательный элемент 6. Два пистолета 45-го калибра 7. Одна коробка молока 8.Две 100-фунтовых емкости кислорода 9. Звездная карта (с поверхности Луны) 10. Самонадувающийся плот 11. Магнитный компас 12. Пять галлонов воды 13. Сигнальные ракеты 14. Аптечка первой помощи, содержащая иглы для инъекций 15. Преобразователь солнечной энергии					
Всего ошибочных очков			Индивидуальная оценка		Групповая оценка

Задание 4. Цель предлагаемого ниже задания – побудить студентов к творческому мышлению. Прочитайте историю, обсудите ее в малых группах и предложите свой ответ на поставленный вопрос.

«Принцесса и крестьянин»

Крестьянин захотел жениться на принцессе. Король, ее отец, пришел в ярость и приказал отрубить крестьянину голову за дерзость. Но крестьянин был красив, а королева добра и желала дочери счастья, поэтому она уговорила короля подвергнуть крестьянина испытанию. Было решено, что он должен вытащить из

ящика одну из двух карт и принять то, что будет на ней написано, как свою судьбу. На одной карте будет написано «свадьба», а на другой – «смерть». Если он откажется, то умрет. Однако король смошенничал: пометил обе карты словом «смерть» и положил их в ящик.

Королева заметила это и поспешила рассказать обо всем принцессе, чтобы та смогла предупредить своего возлюбленного о неразрешимой задаче и той ужасной опасности, что нависла над ним. Однако, когда пришло время испытания, крестьянин держался спокойно. Он вытянул карту, после чего женился на принцессе и жил после этого счастливо. Король так рассвирепел, что умер от удара, а королева унаследовала престол.

Как крестьянину удалось избежать ловушки, устроенной злым королем?

Контрольные вопросы:

1. Каким образом классифицируется управленческая информация?

2. В чем состоит сущность управленческого решения?

3. Каковы основные стадии и этапы принятия и реализации управленческих решений?

4. Каковы показатели качества управленческих решений?

Задание 5. Ситуация для анализа «Сласти и страсти».

На Новосибирской шоколадной фабрике часть акционеров в 1997 г. восстала против продажи контрольного пакета акций московскому объединению «Бабаевское».

Руководство Новосибирской фабрики позиция взбунтовавшегося коллектива ошеломила. Оно было уверено, что самим предприятие не спасти, оно не выживет: заработная плата задерживается по три месяца, трудно со сбытом продукции, растут долги по товарным кредитам. Строится новый корпус, на него ушло уже 36 млрд руб., а для оснащения его новым оборудованием нужно 11 млн. долл. «Так что выбор прост, – считал генеральный директор «Новосибирской» Ю. Ильченко, – либо фабрика соглашается вступить в финансово-промышленную группу под эгидой «Бабаевского», продав ей пакет акций, либо ее ждет стремительное падение, сокращение рабочей недели, снижение заработной платы». Директор заявил даже, что готов продать «Бабаевскому» самый крупный личный пакет акций – свой.

Но часть акционеров была настроена категорически против. Возникла инициативная группа, требующая отставки директора и Совета директоров. Что же так испугало акционеров? Глава фабричной «оппозиции» начальник планового отдела В. Копосова сетует на отсутствие конкретной информации. По ее словам, на встрече с побывавшим в Новосибирске генеральным директором «Бабаевского» С. Носенко не было речи ни о каких конкретных бизнес-проектах. Неясно также, каким будет статус фабрики после ее вступления в финансово-промышленную группу и почему нельзя объединиться на паритетных началах. Кроме того, и «Новосибирская», и «Бабаевское» имеют практически одинаковый ассортимент. Поэтому «оппозиционеры» решили, что «Бабаевскому» прежде всего нужен рынок сбыта, поскольку московский гигант планировал в 1997 г. значительно нарастить объем производства. Рядовые акционеры были не столь категоричны в

своих оценках, они понимали, что фабрике нужно свежее дыхание. Сама идея объединения отечественных кондитерских производств для них вполне логична и заманчива. Вскоре состоялось собрание акционеров. Новым генеральным директором «Новосибирской» стала В. Копосова.

«”Бабаевка” Америки не открыла, – заметил один из работников отдела пищевой промышленности Минсельхозпрода. – Покупка крупными московскими кондитерскими фабриками контрольного пакета фабрик провинциальных – сегодня экономическая банальность. Так, «Красный Октябрь» купил фабрику в Рязани и не только, та же «Бабаевка» – кондитерский комбинат на Южном Урале. Не новость и покупка акций наших провинциальных кондитерских фабрик западными компаниями. Самарская фабрика «Россия», еще в советские времена имевшая славу производителя лучшего в стране шоколада, оказалась в руках известной в мире швейцарской компании «Нестле».

Ни в том, ни в другом случае жалоб на новых хозяев не поступало. На той же «России» сохранена марка продукции, самарский шоколад смело занимает отечественные прилавки. Рязанская фабрика улучшила качество и под маркой «Красного Октября» стала наращивать производство. Почему же не состоялся экономический союз на этот раз? На «Бабаевском» считают, что из-за недоразумений и наивных экономических представлений нынешнего руководства Новосибирской фабрики.

– Это не мы нашли Новосибирскую шоколадную фабрику, а она – нас, – рассказывал генеральный директор АО «Бабаевское» С. Носенко. – Когда в начале года если не в цехах, то в кабинете директора запахло экономической катастрофой, Ильченко обратился с просьбой о помощи к нам. После переговоров в Новосибирске департамент финансового проектирования «Инкомбанка» (а «Бабаевское» входит в финансово-промышленную группу с этим банком и отчасти принадлежит ему) утвердил первую часть инвестиционного займа на закупку оборудования в новый цех сибирской фабрики. Всего же планировалось вложить 10 млн. долл. – на освоение нового корпуса, замену оборудования. «Бабаевское» подписало контракт с немецкой фирмой о покупке установки для производства какао-порошка для «Новосибирской», 1 млн. долл. договорились выделить на общестроительные работы, 600 млн. руб. направили по временному договору о финансовой поддержке, а 40 т какао-бобов – просто в качестве помощи. После того, как Новосибирская фабрика решила отвернуться, «Бабаевское» было вправе предъявить ей иск о понесенных убытках».

Но москвичи не торопились, так как предполагали, что новое руководство Новосибирской фабрики одумается и возобновит деловые контакты. Все планы новосибирцев о создании «народного предприятия», в котором инвесторам будет принадлежать по 2 – 3% акций, казались искушенным московским кондитерам наивными. Кто же станет делать солидные инвестиции, имея 3% акций?

Впечатляли подозрения бывшей «оппозиции» этой фабрики о том, что их хотят купить, чтобы закрыть и заполнить все прилавки бабаевским шоколадом. «Но для этого нам не надо покупать фабрику, – удивлялся С. Носенко, – достаточно построить в городе 5 магазинов и продавать в них свою продукцию. Это,

кстати, обойдется нам куда дешевле. Мы же, наоборот, специально подбирали ассортимент, старались отправлять в Новосибирск только ту продукцию, которую местная фабрика не производит, прежде всего карамель. Фабрики покупают не для того, чтобы их закрывать, это слишком дорогой способ завоевания рынка».

Директор «Бабаевского», второй крупнейшей фабрики в стране, в 1996 г. на 7% увеличившей свое производство, строил планы успешной конкуренции с некачественным импортом. По его мнению, импортный шоколад в России постепенно уступал рынок отечественному. Доля импортного за 1997 г. оказалась ниже на 30%. «Марс», выстроивший новую фабрику в Ступино, собирался продавать свою продукцию преимущественно в СНГ, так как в России – тесно, высокая конкуренция.

Вопросы

1. Верным ли было решение о слиянии, принятое бывшим руководителем Новосибирской фабрики? К какому типу решений оно относится – запрограммированному или не запрограммированному?

2. Было ли данное решение рациональным, интуитивным или основывалось на суждениях?

3. Почему собрание акционеров выступило против принятого решения?

4. К какому виду решений относится решение, принятое новым руководством «Новосибирской»? Правильно ли оно?

5. В каких условиях (определенности, неопределенности, риска) принимались решения фабрикой «Новосибирская» и АО «Бабаевское»?

6. Чем руководствовалось АО «Бабаевское», когда принимало решение о покупке контрольного пакета акций Новосибирской фабрики?

Где руководство «Бабаевского» допустило ошибку и что оно сделало правильно?

2.6.2. Ссылки на рекомендуемые источники по теме 6 [1, 2, 3].

2.7 Тема 7. Коммуникации в системе менеджмента

Форма проведения занятия – практическое занятие.

2.7.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 7

Результатом проведения практического занятия является закрепление основных положений коммуникационного менеджмента.

Задание 1. На основании ситуации для анализа проследите процесс восприятия и переработки информации при ее движении по уровням управления. Установите, какая информация была искажена, потеряна, добавлена? Каковы причины искажений и утрачивания смысла информации?

Задание 2. Составьте кроссворд на тему: «Коммуникация. Коммуникационные процессы» (при составлении кроссворда необходимо использовать минимум 50 основных определений по теме).

Задание 3. Деловая игра «мозговой штурм» – способ генерации новых идей.

Цели и задачи деловой игры.

Деловая игра «Мозговой штурм» – продуктивный способ выдвижения новых идей. Подчас довольно сложная проблема, не поддавшаяся решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом «мозгового штурма». Этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т. д.

Порядок проведения деловой игры.

1. *Постановка проблемы.* Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе «мозговой атаки». Формирование нескольких рабочих групп по 3-5 человек и экспертной группы, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей. Время – 10 мин.

2. *Разминка.* Упражнения в быстром поиске ответов на поставленные вопросы. Задача этого этапа – помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т. п.). Время – 15-20 мин.

3. *«Мозговая атака» поставленной проблемы.* Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого – фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи. Время – 10-15 мин.

4. *Оценка и подбор наилучших идей.* Пока эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи, рабочие группы отдыхают. Время – 10-15 мин.

5. *Сообщение о результатах «мозговой атаки».* Обсуждение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения.

Сценарий деловой игры.

1. Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов, есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.
2. Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.
3. «Мозговой штурм» требует полного раскрепощения мысли и свободы для выступления; чем неожиданней и необычней идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех.
4. Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кем-либо из участников игры, она должна быть встречена с одобрением.
5. Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки – они мешают построению и формированию новых идей.
6. Следует воздерживаться от перешептываний, переглядываний, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры.

7. «Мозговая атака» не терпит шаблонного мышления; полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций – важнейшее условие успешного творческого поиска.

8. Если не хотите обречь поиск на неудачу, избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.

9. Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически таких положений в практике не существует.

10. Попытайтесь с самого начала убедить себя, что положительное разрешение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.

11. Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.

12. В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, предложенных вами или другими участниками «мозговой атаки».

13. Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать в себе оценки или вашего отношения к идее.

14. Тщательно, но корректно формулируйте свои мысли, не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить идею.

15. Не ждите одобрений или осуждений вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.

16. Не обращайтесь к руководителю «мозговой атаки» за поддержкой – до окончания игры он не имеет права на публичную оценку.

17. Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчленить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.

18. Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попытайтесь структурировать некоторую систему из казалось бы чуждых друг другу частей.

19. Осмысливая выдвинутую для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот; ставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей и т. д.

20. Попробуйте для решения данной проблемы использовать известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.

21. Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в фирме, попытайтесь вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных проблем в других сферах деятельности.

22. Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т. д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных фирмой границ.

23. В процессе «мозговой атаки» меньше обращайте внимание на возможные последствия, думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой вы работаете.

24. Помните: оптимизм и уверенность удесятеряют умственную и психическую энергию человека.

25. За пять минут до начала игры попытайтесь ответить на следующие вопросы:

- заслуживает данная проблема моего внимания?
- что дает ее решение?
- кому и для чего это нужно?
- что произойдет, если ничего не менять?
- что случится, если я не выдвину ни одной идеи?

Примерные ситуации для проведения «мозгового штурма»

Задание 1. Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директора службы экономической безопасности фирмы (начальником финансово-экономической службы).

Задание 2. Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? Нет. Объясните, почему возникло такое мнение. (Приведите максимум примеров.)

Задание 3. Если нарушитель технологической дисциплины фирмы по производству продукции, ведение которого осуждается в трудовом коллективе, поднялся бы и демонстративно вышел из помещения, то какие действия вы предприняли бы и к чему бы они привели?

Задание 4. Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции выпускаемой фирмой?

Задание 5. Какое применение можно найти для женской пудреницы? (Дайте максимум идей.)

Задание 6. Какие научные открытия ждут человечество в XXI веке?

Задание 7. Найдите максимальное количество способов применения канцелярской скрепки. (Дайте максимум идей.)

Время на выполнение каждого задания – 5 мин.

Контрольные вопросы:

1. В чем состоит различие "информации" и "коммуникации" в управлении?
2. Что такое коммуникационные сети?
3. Какая из коммуникационных сетей характеризуется наибольшей централизацией власти?
4. Каково содержание коммуникационного процесса в управлении?
5. Каково значение коммуникативных функций в управленческой деятельности?
6. Каковы преимущества и недостатки письменной и устной коммуникаций?
7. Каковы способы преодоления барьеров коммуникационного процесса?

2.7.2 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 7 [1, 2, 3].

2.8 Тема 8. Социально-психологические аспекты менеджмента

Форма проведения занятия – практическое занятие.

2.8.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 8

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний о социально-психологических аспектах менеджмента.

Задание 1. Дискуссия на тему: «Что значит быть лидером сегодня?»

Тезисы для обсуждения:

1. Большинство руководителей уважают напористых кандидатов, которые сразу перехватывают инициативу на собеседовании.

2. Лидер – это тот человек, который способен вывести людей за свою зону комфорта, при этом оставаясь в максимально удобном для себя положении.

3. Чем сильнее лидер организации, тем успешнее обстоят в ней дела, успешнее справляется с задачами персонал и тем быстрее организация развивается и растёт.

4. Сегодня Россия, безусловно, аутсайдер во внедрении инноваций в свои лидерские системы, и, как мы видим, на многих предприятиях до сих пор из-за этого имеются очень большие потери.

5. Если Вы хотите быть хорошим руководителем, Вы должны быть лидером.

Задание 2. На основании предложенной вам фотографии человека опишите его характер и возможную профессию. Объясните, что побудило вас охарактеризовать фото именно так.

Задание 3. Дискуссия на тему: «Что такое «этичное» поведение?»

Тезисы для обсуждения:

1. Иногда можно утаить не самую приятную информацию от начальства.

2. В случае необходимости в рабочее время можно заняться и собственными делами.

3. Можно пользоваться служебной линией связи для решения собственных вопросов, если эта линия свободна.

4. Иногда можно использовать ксерокс компании в своих целях.

5. Можно унести с работы кое-что из канцелярских принадлежностей, принадлежащих компании, ведь я работаю в этой компании.

Контрольные вопросы:

1. Что означает профессионализм менеджера?

2. Каковы основные составляющие "организаторских способностей"?

3. Что такое стиль управления?

4. Какой фактор в наибольшей мере определяет стиль деятельности менеджера?

5. Что такое имидж менеджера?

6. В чем состоит различие деловой этики и этикета?

7. Какой стиль деятельности менеджера должен преобладать в начальный период

формирования трудового коллектива?

7. Какой стиль следует использовать менеджеру, чтобы достичь результатов в экстремальных условиях?

Задание 4. Проанализируйте культуру любой организации, которую вы хорошо знаете. Укажите, насколько вы согласны или не согласны с приведенными в табл. «Характеристики сильной корпоративной культуры» (сост. по: *Дафт, Р.Л.* Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб., 2000. – С. 111) утверждениями. Подсчитайте общую сумму баллов. Сумма в 52 балла и выше означает, что в вашей организации существует сильная культура. Если ваша оценка находится в диапазоне от 26 до 51 балла, организация характеризуется умеренно сильной культурой. Если организация набрала менее 25 баллов, ее культура, вероятно, не способствует адаптации к внешней среде и не соответствует потребностям ее членов. Обсудите положительные и отрицательный стороны сильной корпоративной культуры.

Таблица «Характеристики сильной корпоративной культуры»

Характеристики	Полностью не согласен				Полностью согласен
1. Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цели, осознают важность покупателей	1	2	3	4	5
2. Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	1	2	3	4	5
3. Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями	1	2	3	4	5
4. Поддержка сотрудников, даже из других отделов, является нормой и оценивается по достоинству	1	2	3	4	5
5. Компания и ее менеджеры ориентированы, скорее, на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы	1	2	3	4	5
6. Лидеры стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных	1	2	3	4	5
7. К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании	1	2	3	4	5
8. Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в фирме	1	2	3	4	5
9. Критерий перехода сотрудника на новую ступеньку иерархической лестницы – его профессионализм, а не интриги и знакомства	1	2	3	4	5
10. Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно меняющейся внешней среде	1	2	3	4	5
11. Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	1	2	3	4	5

12.Вы слышали рассказы о лидерах или героях компании	1	2	3	4	5
13. В компании проводятся церемонии награждения сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	1	2	3	4	5
Общая сумма баллов					

2.8.2 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 8 [1, 2, 3].

2.9 Тема 9. Особенности управления предприятием в современных условиях

Форма проведения занятия – практическое занятие.

2.9.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 9

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний об особенностях управления предприятием в современных условиях.

Задание 1. Разработать цели и задачи по оптимизации деятельности предприятия на основании результатов SWOT-анализа (на примере любого отечественного предприятия). Данное упражнение призвано помочь уяснить, каким образом информация, полученная в ходе анализа данных о компании и тенденциях во внешней среде по методике SWOT-анализа может использоваться для выработки целей, задач и приоритетных действий, необходимых для того, чтобы произвести в компании изменения.

Контрольные вопросы:

1. Что такое миссия организации?
2. Раскройте содержание понятия цели.
3. Каковы характеристики эффективных целей?
4. По каким критериям проводят классификацию целей?
5. Как можно представить процесс распределения целей по уровням управления?

2.9.2 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 9 [1, 2, 3].

2.10 Тема 10. Оценка эффективности менеджмента

Форма проведения занятия – практическое занятие.

2.10.1 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 10

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний об общих понятиях эффективности менеджмента; показателях, критериях и факторах эффективности.

Задание 1. Уровень издержек компании А оценивается в 10 баллов, а компании Б – в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8, а вторая в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции – соответственно в 7 и 5 баллов. Оцените конкурентную позицию компании а по сравнению с

компанией Б, если известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компаний данного производственного профиля равно 0,7:0,2:0,1.

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные показатели и критерии эффективности.
2. Назовите основные факторы эффективности менеджмента.
3. Назовите частные показатели эффективности производства и управления.
4. Назовите качественные показатели эффективности управленческой системы.
5. Назовите количественные показатели эффективности управленческой системы.
6. Что такое социальная и бюджетная эффективность?

2.10.2 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 10 [1, 2, 3].

2.11 Тема 11. Особенности международного менеджмента

Форма проведения занятия – практическое занятие.

11.1.3 Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 10

Результатом проведения практического занятия является закрепление знаний об основных особенностях международного менеджмента.

Задание 1. Проанализируйте различные модели менеджмента (минимум 3 модели).

Схема анализа:

1. Характеристика американской модели менеджмента.
2. Характеристика японской модели менеджмента
3. Характеристика европейской модели менеджмента (выбор страны по желанию студентов).
4. Характеристика российской модели менеджмента.

Критерии для анализа: философия организации; цели организации; организационная структура управления; найм и кадровая политика; организация производства и труда; стимулирование работников; внутрифирменное планирование; финансовая политика.

2.11.2 Ссылки на рекомендуемые источники по теме 11 [1, 2, 3].

3 Задания и методические указания по выполнению контрольной работы

3.1 Общие указания по выполнению контрольной работы

Целью выполнения контрольной работы является проверка степени усвоения студентами теоретического материала по указанным темам, а также их способности применять теоретические знания, полученные при изучении дисциплины «Менеджмент», для решения практических задач, связанных с управлением организацией.

Контрольная работа является одним из видов контроля результатов освоения студентами заочной формы обучения дисциплины и способствует привитию навыков проведения управленческой деятельности.

Контрольная работа состоит из одного теоретического вопроса и двух задач.

Контрольная работа является обязательной. В ней подробно должны быть раскрыты основные вопросы темы (необходимо рассмотреть вопросы, указанные в разделе «Тематика контрольных работ»). Контрольная работа предусматривает 12 вариантов, каждый вариант содержит три теоретических вопроса и практические задания. Номер варианта соответствует начальной букве фамилии студента.

Оформление контрольной работы должно отвечать требованиям методических указаний по оформлению учебных текстовых работ [3].

Объем контрольной работы – до 20 страниц.

В конце контрольной работы указывается список литературы, использованной для написания контрольной работы.

Работа должна выполняться строго по предписанному варианту. В противном случае она не рецензируется и возвращается без проверки.

3.2 Тематика контрольных работ

№ варианта	Начальная буква фамилии	№ варианта	Начальная буква фами-
1	А,Н,Ш	7	Ж,У
2	Б,О,Э	8	З,Ф
3	В,П,Ю	9	**и,х**
4	г.р.я	10	**к,ц**
5	Д,с	11	**л,ч**
6	Е,Т	12	**м,ш**

ВАРИАНТ 1

Теоретические вопросы

1. Внешний вид и имидж менеджера.
2. Этическая и социальная ответственность бизнеса.
3. Теория рациональной бюрократии М.Вебера.

Задания

Задание 1. Подберите каждому указанному принципу его содержание (цифра-буква).

1. Принцип контроля
2. Принцип принятия решения
3. Принцип мотивации
4. Принцип гибкости
5. Принцип коммуникаций
6. Принцип консенсуса

а) использование активных движущих сил (экономических, психологических и др.), ведущих к достижению целей фирмы и работников.

б) включение в организацию механизмов, устройств и факторов внешнего

окружения, которые должны помочь предугадывать и реагировать на них.

в) правила эффективного осуществления, имеющие характер практических

рекомендаций.

г) требования, регламентирующие процесс их разработки и выбора

д) демократизация управления на предприятии, широкое развитие инициативы сотрудников, политика уважения к человеку, которые приводят к формированию самостоятельных взглядов

е) состоит в поддержании связанности всех элементов менеджмента, которая обеспечивается путем обмена информацией между ними.

Задание 2. Определите тип организационной структуры управления: Использование данного типа организационной структуры позволяет крупному предприятию уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один-два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Недостаток этой структуры -увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

Какой тип организационной структуры описан?

Задание 3. Решите конкретную ситуацию Ситуация

Председатель правления райпо прибыл в магазин в момент конфликта, возникшего между продавцом и покупателем.

Какие возможные действия он предпримет в этом случае? Возможные варианты действия председателя:

1) не вмешивайся в конфликт;

2) вызвать зав. магазином и поручить ему разобраться в возникшем конфликте;

3) выяснить сущность конфликта и принять одно из следующих решений:

- потребовать от продавца удовлетворить претензию покупателя /если он прав/ и извиниться перед ним;
- потребовать от продавца прекращения общения с покупателем и сделать ему замечание за неправильное поведение;
- разъяснить, в чем не правы продавец и покупатель (если это имеет место).
- выбранные варианты действий председателя правления райпо должны быть обосновано аргументированы.

ВАРИАНТ 2

Теоретические вопросы

1. Достижения Г. Форда в управлении.

2. Коллектив: закономерности становления и функционирования.
3. Движущие силы и мотивация конфликта.

Задания

Задание 1.. Перечислите недостающие принципы администрирования по А.Файолю. Принципы администрирования:

1. Разделение труда.
2.
3.
4. Единоначалие.
5.
6. Подчинение личных интересов общим.
7.
8. Централизация.
9.
10.
11. Справедливость.
12. Устойчивость персонала.
13.
14. Корпоративный дух.

Задание 2. Определите тип организационной структуры управления: Данную организационную структуру называют традиционной или классической. Этот тип структуры основан на разделении основных и специфических функций между звеньями. О каком типе организационной структуры идет речь? Назовите преимущества и недостатки данной структуры. На каких предприятиях целесообразно использовать такой тип структуры?

Задание 3. Решите конкретную ситуацию.

Ситуация.

Место работы: больница, медсестринская служба.

Ваша должность: старшая сестра больницы.

Больница, в которой Вы работаете, испытывает нехватку кадров. Ваш начальник попросил Вас выделить трех из двенадцати медсестер, находящихся у Вас в подчинении, для того, чтобы они два-три дня поработали в другом отделении, где сложилось критическое положение.

Работа, которую им предстоит выполнять, хорошо им знакома и не требует дополнительных навыков и знаний. Вы можете выбрать любую из Ваших подчиненных, так как им предстоит заниматься практически тем же, что они делают на своем постоянном рабочем месте.

Вы хорошо знаете своих сотрудниц и легко можете назначить трех из них для этой работы. Отсутствие трех человек в течение нескольких дней не повлияет на эффективность и качество работы Вашего отделения.

Чем Вы будете руководствоваться при отборе сестер для временной работы в другом отделении? Какими методами Вы будете решать эту задачу?

ВАРИАНТ 3

Теоретические вопросы

1. Время руководителя: эффективность использования.
2. Стресс на рабочем месте.
3. Групповая динамика.

Задания

Задание 1. Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась еще возможность открыть фабрику в одной из стран СНГ, и от Вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход Вашей фирме. Однако Вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно Вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Каково буде Ваше решение? Подпишите Вы новый контракт или нет? Почему?

Задание 2. Определите факторы внутренней среды организации и обоснуйте свой выбор.

1. Цели
2. Экономика
3. Политика
4. Структура
5. Задачи
6. Научно-технический прогресс
7. Технология
8. Кадры
9. Конкуренты.
10. Организационная культура

Задание 3. Решите конкретную ситуацию

Ситуация.

Место работы: химический завод.

Ваша должность: инженер по технике безопасности.

На Вас лежит ответственность за разработку правил по технике безопасности на заводе, где Вы работаете. Важной частью этих правил является определение порядка обращения с легковоспламеняющимися жидкостями, которые используются в процессе производства.

В соответствии с недавно принятым законом Вы заключили контракт с консультативной фирмой для выработки рекомендаций по пересмотру существующих правил техники безопасности. Этой фирмой было предложено несколько возможных изменений в порядке обращения с легковоспламеняющимися жидкостями. К сожалению, представленные рекомендации повлекли за собой множество проблем.

Во-первых, рабочим, которые используют данные жидкости в процессе производства, не нравятся рекомендации, разработанные в (соответствии с законом).

Во-вторых, консультативная фирма представила полную информацию относительно различных возможных вариантов изменения технологического процесса в соответствии с новыми правилами техники безопасности, однако в рекомендациях не указывается, какой из предложенных вариантов является наилучшим, и Вам самому придется это определить.

В-третьих, в течение прошедшего года из-за вышеуказанного закона Вы были вынуждены внести ряд изменений в порядок работы. Каждое из них вызвало противодействие и жалобы со стороны рабочих. Особенно трудно было произвести третье, самое недавнее изменение: сопротивление рабочих было настолько сильным, что внедрение его в производство прошло с очень значительной задержкой.

И последнее, через три недели будет проводиться инспекция Вашего завода. В случае если в технологическом процессе будут обнаружены какие-либо изъяны, угрожающие безопасности, завод оштрафуют.

Каковы Ваши действия?

ВАРИАНТ 4

Теоретические вопросы

1. Теории лидерства
2. Хоторнские эксперименты и их итоги
3. Речь перед враждебно настроенной аудиторией.

Задания

Задание 1. Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение Вы примете?

Сделаете такую надпись или нет? Почему?

Задание 2. Определите факторы среды прямого и косвенного воздействия. Проанализируйте свой выбор.

1. Поставщики
2. Состояние экономики
3. Международные события
4. Законы и государственные органы
5. Научно-технический прогресс
6. Потребители
7. Конкуренты

8. Политические факторы
9. Социально-культурные факторы

Какова роль элементов среды косвенного и прямого воздействия, оказывающих влияние на развитие предприятия?

Задание 3. Решите конкретную ситуацию

Ситуация

Организация: страховая компания.

Ваша должность: вице-президент.

Вы являетесь вице-президентом большой страховой компании. Вы несете ответственность за состояние документации по страхованию. С целью сокращения расходов компания планирует закрытие одного из своих филиалов, вся документация которого поступает в Ваш офис.

Вы уполномочены нанять новых служащих для выполнения этой работы, однако их количество должно быть меньше количества работающих в филиале, который намечено закрыть. Поэтому Вы просите каждого из своих сотрудников взять на себя дополнительный объем работы.

Вам подотчетны три Ваших заместителя. Каждый из них, в свою очередь, руководит четырьмя начальниками отделов. Все вышеназванные лица работают с полной нагрузкой, так что дополнительные обязанности наверняка отрицательно скажутся на эффективности их работы.

Закрытие филиала произойдет через месяц, и на Вас ляжет ответственность за его работу.

Вы рассматриваете возможности перераспределения обязанностей своих трех заместителей и четырех начальников отделов. Однако четкого представления о том, как это сделать, у Вас нет.

Все Ваши заместители и начальники отделов обладают большой компетенцией и умением выполнять необходимую работу при условии, что у них в распоряжении имеется достаточное количество ресурсов. К сожалению, меры по сокращению расходов компании не позволяют увеличить штат служащих до необходимых размеров.

В трехнедельный срок Вам необходимо представить план реорганизации работы Ваших подчиненных, которые должны быть готовы приступить к ведению дополнительно поступающей документации. У Вас множество идей, однако Вы не можете решить, что же предпринять.

Реорганизация болезненно отразится на работе Ваших заместителей и начальников отделов. Вы, насколько это возможно, хотели бы провести ее с минимальной потерей эффективности.

ВАРИАНТ 5

Теоретические вопросы

1. Власть и влияние в организации
2. Организация обучения менеджеров.
3. Оценка деятельности работника в организации.

Задания

Задание 1. Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций Вы знакомитесь с молодой домой (молодым человеком), которая(ый) недавно была(был) управляющей(им) на фирме -конкуренте. По какой-то причине она(он) была(был) уволена(ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее(его) на работу.

В ином случае, можете просто пообещать взять ее(его) на работу. Обида так сильна, что она(он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента. Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

Задание 2. Заполните таблицу, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности:

Таблица Миссия организации

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
1. Гостиница		
2. Салон красоты		
3. Ресторан		
4. Экономический журнал		
5. ВУЗ		

Задание 3. Решите конкретную ситуацию

Ситуация.

Организация: отдел медицинского снабжения.

Должность: начальник доставки.

Вы возглавляете отделение, в котором работают 12 сотрудников, отвечающих за доставку лекарств и медицинского оборудования. Объем доставок, производимых отделом, который Вы возглавляете, постоянно превышает средний показатель других подобных отделов в городе. Каждый из Ваших сотрудников имеет индивидуальный стиль работы, старается выполнять обязанности лучше, чем другие.

Ваш начальник недоволен тем, что сотрудники, выезжая из офиса, каждое утро останавливаются выпить кофе. Он потребовал от Вас положить этому конец и следить за тем, чтобы впредь подобная практика не повторялась. В принципе Ваш начальник не против остановок на кофе, однако ему не нравится то, что сотрудники оставляют автомашины прямо перед зданием кафе, что вредит имиджу компании.

Вы знаете, что служащим компании позволяется делать десяти минутные перерывы на кофе, что, правда, не относится к тем, кто занят доставкой. Тем не менее, выезжая на маршрут, они останавливаются, чтобы выпить кофе. Кстати, Вы и сами поступали подобным образом, когда работали непосредственно на доставке. Вам хотелось бы найти такое решение, которое удовлетворяло бы как Вашего начальника, так и подчиненных.

Во время бесед со своими сотрудниками Вы слышали много аргументов в пользу утреннего кофе. Однако особых причин для того, чтобы делать это именно в данном кафе и в данное время, у них нет. Работая большей частью вне офиса. Ваши сотрудники чувствуют себя независимо и рассматривают свое положение в компании как особенное. Они не понимают точки зрения Вашего начальника на данный вопрос.

ВАРИАНТ 6

Теоретические вопросы

1. Слухи в организации: природа, достоинства и недостатки.
2. Управленческие команды
3. Модели принятия решений в организации.

Задания

Задание 1. Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как Вы поступите? Почему?

Задание 2. Определите тип организационной структуры управления: Первичный - наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия - прямые (линейные) идут от высшего эвена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры - ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации. О каком типе организационной структуры идет речь? Обоснуйте свой ответ.

Задание 3. Решите конкретную ситуацию

Ситуация.

Место работы: управление народного образования города.

Ваша должность: логопед (специалист по проблемам речи).

В течение 10 лет Вы, логопед, работающий в 8 школах города, завоевали уважение и восхищение со стороны администрации и преподавателей речи. Они доверяют Вашим суждениям и профессиональному опыту в разрешении различных проблем, связанных с обучением речи.

В настоящее время в Вашем распоряжении впервые имеются фонды для создания обширной программы по диагностике и лечению нарушений речи. Вы используете имеющуюся ныне группу учителей, но при этом будете включать в

программу новых пациентов, требующих соответствующего их нарушениям лечения.

Вы уже тщательно изучили большое число подобных программ, которые показали себя успешными в других школах, и установили шесть наиболее подходящих для Вашей ситуации, из которых Вам предстоит сделать дальнейший выбор. Наилучший выбор зависит от технической информации, количества учащихся в каждом классе, оборудования в каждой школе. У руководимых Вами учителей имеется информация по данным вопросам. Перед Вами стоит проблема выбора: какую из программ внедрить в Ваших 8 школах?

ВАРИАНТ 7

Теоретические вопросы

1. Сущность и необходимость стратегического менеджмента
2. Методы принятия решений в организации
3. Лидерство в организациях

Задания

Задание 1. Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно Вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Пойдете ли Вы на такой шаг? Почему?

Задание 2. Определите тип организационной структуры управления:

Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификаций, технологией и изменениями внешней среды. В соответствий с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей иди географическим регионам.

О каком типе организационной структуры идет речь?

Определите преимущества и недостатки.

Задание 3. Решите конкретную ситуацию.

Ситуация.

Проанализируйте отношение к конфликтам в организациях А, Б, В. Определите, в какой из этих организации отношение к конфликтам основывается на научных представлениях.

В организации А считают, что конфликтов не должно быть, поэтому и руководители, и подчиненные стремятся устранить все, что ведет к конфликтам.

В организации Б считают, что конфликты подлежат обсуждению и анализу. Необходимо выявить лежащие в их основе причины и, насколько

возможно, устранить или разрешить их. Если это невозможно, об этом говориться открыто, объявляется на собраниях с участием всего коллектива. Ведется поиск приемлемого для всех участников конфликта решения.

В организации существует порядок разбора конфликтов высшим руководством. Обычно вышестоящее руководство или непосредственный руководитель разбирает конфликты. Принимается решение, обязательное для всех участников конфликта. Иногда конфликт может и дальше скрыто тлеть, но ему не дают развиваться административным путем. Дайте обоснование выбранному варианту.

ВАРИАНТ 8

Теоретические вопросы

1. Процесс карьеры в организации
2. Японская модель управления
3. Основные стили управления работниками.

Задания

Задание 1. Примите решения по ситуации и обоснуйте его.

Вы - главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией.

В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У Вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он, скорее всего, передаст заказ именно вам. Как поступите Вы? Почему?

Задание 2. Примите решения по ситуации и обоснуйте его.

Вы - член группы по разработке стратегического направления развития организации. Какие факторы внутренней и внешней среды организации Вы проанализируете и почему?

Задание 3. Конкретная ситуация «Дилемма для Ирины»

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и

на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам. Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы.

Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе, она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона?

Если да, то в чем она выражается?

3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

5. Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

ВАРИАНТ 9

Теоретические вопросы

1. Организационная культура и ее влияние на деятельность организации

2. Американская модель управления

3. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе.

Задания

Задание 1. Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого Вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

Задание 2. Вы - менеджер по персоналу. В Вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда Ваших торговых агентов, среди которых клиентов фирмы. Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Задание 3. Ответьте на вопросы теста. Тест

1. Согласно теории Маслоу, целью индивидуума является потребность:

А. Самовыражения;

Б. Вознаграждения;

В. Интересная работа;

Г. Самоутверждения.

2. Исключите характеристику, не относящуюся к власти харизмы:

А. Обмен энергией;

Б. Лидер партии;

В. Манера держаться;

Г. Независимый характер.

3. Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения:

А. Трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать;

Б. Рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямо¬

го принуждения;

В. Механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;

Г. Стало невыгодно содержать большой штат сотрудников.

4. Эмпатия-это:

А. Умение настроить принимающую сторону, приспособить варианты кодирования и передачу сообщений к индивиду;

Б. Внимание к чувствам других людей, умение настроить принимающую сторону и приспособить варианты кодирования и передачу сообщения к индивиду;

В. Готовность влезть в шкуру других людей;

Г. Внимание к чувствам других людей.

5. Что относится к категории внутреннего вознаграждения:

А. Заработная плата;

Б. Сама работа;

В. Признание окружения;

Г. Карьера.

6. Принципом эффективной мотивации в настоящее время является:

А. Моральное вознаграждение;

Б. Способы удовлетворения потребностей через хорошую работу;

В. Способы формирования потребностей;

Г. Денежное вознаграждение.

ВАРИАНТ 10

Теоретические вопросы

1. Процессуальные теории мотивации
2. Организация и проведение деловых переговоров.
3. Роль технических средств в управлении

Задания

Задание 1. Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер туристической фирмы. К Вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У Вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, отдышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано. Как Вы поступите?

Задание 2. Определите тип организационной структуры управления: Использование данной организационной структуры целесообразно, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Эта структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а так же связь между членами организации. Какой тип организационной структуры описан?

Задание 3. Ответьте на вопросы теста. Тест

1. Принципом эффективной мотивации в настоящее время является:

А. Моральное вознаграждение;

Б. Способы удовлетворения потребностей через хорошую работу;

В. Способы формирования потребностей;

Г. Денежное вознаграждение.

2. Какую форму власти использует инспектор ГИБДД:

А. Эталонную (харизма);

Б. Экспертную;

В. Законную;

Г. Основанную на принуждении.

3. На каких побуждениях людей основаны теории мотивации:

А. Потребность власти;

Б. Потребность причастия в принятии решения;

В. Потребность в справедливости;

Г. Потребность проявить себя;

4. Что относится к очевидным признакам стресса:

А. Увеличивающиеся прогулы;

Б. Опоздание на работу каждый понедельник;

В. Нежелание принимать участие во внешних событиях, организуемых командой;

Г. Более замкнутое поведение;

Д. Проявление агрессивности при незначительной неудачи;

Е. Проведение большего времени в туалете;

Ж. Задержка на работе дольше обычного;

З. Подшучивание над проблемами и жалобами;

И. Боли в области затылка и спине;

К. Повышенное потребление табака и алкоголя.

5. Пример влияния через разумную веру - это отношения:

А. Пациента с врачом;

Б. Подсудимого и судьи;

В. Крестьянина и помещика;

Г. рабочего с мастером.

6. Для каких из перечисленных организаций наиболее важна власть, основанная на традициях:

А. Для формальных организаций;

Б. Для неформальных организаций;

В. Для динамично развивающихся коллективов;

Г. Для творческих коллективов.

ВАРИАНТ 11

Теоретические вопросы

1. Защита конфиденциальной информации в организации
2. Необходимость составления бизнес-плана на предприятии.
3. Материальное стимулирование в трудовых коллективах

Задания

Задание 1. Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу Вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. Что Вы предпримете? Почему?

Задание 2. В приведенном ниже списке найдите понятия, которые характеризуют основные мотивы деятельности в бизнесе.

Ответы обоснуйте.

1. позиция;
2. взаимоотношения;

3. уверенность;
4. аргументы;
5. положение;
6. психология;
7. деньги;
8. компетенция;
9. торговля;
10. профессионализм.

Задание 3. Проведите СВОТ-анализ КГТУ.

ВАРИАНТ 12

Теоретические вопросы

1. Типы работников и стили обращения с ними
2. Содержательные теории мотивации
3. Коммуникационный процесс.

Задания

Задание 1. Проанализируйте отношение к контролю в организациях А, Б, В. Определите, в какой из этих организаций управленческий контроль осуществляется, в соответствии с научными представлениями о нем. Дайте обоснование выбранному варианту.

В организации А контроль осуществляется на базе прямых и обратных связей. Цели устанавливаются совместно. Каждый знает, как и почему что-нибудь происходит или должно происходить, и располагает информацией для самоконтроля.

В организации Б управление направлено на улучшение хода производства, базируется на подготовке доходящих до деталей отчетов, инспекциях и контроле. Персонал знает, чем ему заниматься.

В организации В руководитель знает сильные и слабые стороны каждого работника и следит да тем, чтобы никто слишком далеко не отклонялся от общего направления.

Задание 2. Решите конкретную ситуацию.

Ситуация. Директор магазина поручил продавцу организовать погрузку тары на автомашину. Проверяя через некоторое время выполнение задания, он обнаружил, что продавец разговаривает по телефону, автомашина не загружена, а рабочие отдыхают.

В данной ситуации директор может принять одно из следующих решений:

1) прервать разговор продавца и в повышенном тоне потребовать от него

выполнения распоряжения;

2) организовать погрузку тары в автомашину лично;
3) поручить эту работу другому;
4) выяснить у продавца /когда он закончит по телефону/ причину невыполнения задания и принять соответствующее решение;
5) ничего не предпринимать.

Какое из предложенных решений наиболее правильное? Какие отрицательные последствия могут вызвать неприемлемые решения?

Задание 3. Проведите СВОТ-анализ организации, в которой Вы работаете.

4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена

Заключительная аттестация по дисциплине осуществляется в виде экзамена. В экзаменационный билет включаются два теоретических вопроса и одно практическое задание. Перечень экзаменационных вопросов приведен в п. 4.1. Примерные экзаменационные практические задания указаны в п. 4.2.

4.1 Экзаменационные вопросы

1.Содержание понятия "менеджмент".

2 .История развития менеджмента и его "школы".

3.Состав комплекса менеджмента организации.

4.Системность в менеджменте.

5. Основные различия российского и зарубежного менеджментов.

6.Демократизация управления – принцип менеджмента.

7.Смысл ситуационной концепции менеджмента.

8.Роль организационной культуры в успехе предприятия.

9.Миссия организации и ее выбор.

10.Внутренняя и внешняя среды организации.

11.Сущность организационной управленческой структуры.

12.Практические разновидности организационных структур.

13.Характеристика основных функций управления.

14.Принципы управления.

15.Характеристика методов управления.

16.Стиль управления /руководства/ и его влияние на эффективность организации.

17.Типовые стили руководства.

18.Авторитарный стиль руководства.

19.Демократический стиль руководства.

20.Управленческая "решетка" Р.Блейка и Д.Мутон.

21.Главные требования к руководителям.

22.Стратегическое и тактическое планирование.

23.Сущность и основания планирования: преимущества плановой работы.

24. Виды планов.

25.Принципы рационального планирования.

26. Типы управленческих решений.

27.Сущность процесса подготовки, принятия и исполнения управленческого решения

28.Особенности принятия управленческих решений в японском менеджменте.

29.Требования к управленческим решениям.

30.Потребности человека.

31.Принципы обеспечения эффективного материального стимулирования.
32.Влияние трудовой ситуации на отношение к труду.
33 .Цель и сущность трудовой мотивации.
34.Мотивационная теория ожиданий.
35.Мотивационная теория справедливости.
36.Основания власти менеджера.
37.Смысл и содержание функции организация.
38.Делегирование полномочий /цель и основные условия эффективности.
39.Функция контроля в менеджменте.
40.Основные этапы процедуры контроля.
41.Управление нововведениями.
42. Основные характеристики и требования к менеджерам.
43. Основные типы структур управления.
44. Понятие проектирования работы. Параметры работы.
45. Модели проектирования работы.
46. Виды связей в организации.
47. Значение коммуникации в управление. Виды коммуникаций.
48. Характеристика коммуникационного процесса.
49. Характеристика организационной культуры организации.
50. Централизация и децентрализация как принципы менеджмента.
51. Интеграция и дифференциация как принципы менеджмента.
52. Требования к управленческой информации.

4.2 Примерные экзаменационные практические задания

Практическое задание 1. Дать подробную характеристику внутренних переменных организации. На примерах проиллюстрировать взаимосвязь внутренних переменных организации с результатами деятельности. Использовать известные Вам методы анализа среды.

Практическое задание 2. Схематично изобразить организационную структуру управления конкретной организации. Определить, к какому типу она относится. Какие факторы влияют на действенность этой структуры.

Практическое задание 3. Проанализировать организационные взаимодействия и оценить эффективность существующей структуры управления, выявить сильные и слабые стороны. Дать предложения по оптимизации данной структуры (на примере конкретной организации).

Практическое задание 4. Дать характеристику распределения функций управления по уровням и звеньям системы управления в рассматриваемой организации. Разработать рекомендации по совершенствованию распределения функциональных обязанностей.

Практическое задание 5. Определить на схеме и описать существующие типы полномочий. Описать полномочия и должностные обязанности какого-либо менеджера высшего звена (директора, либо начальника отдела и т.д.) конкретной организации.

Практическое задание 6. Описать сложившуюся в данной организации практику подготовки и принятия управленческих решений: классифицировать решения, определить, кто подготавливает проекты решений, кто отвечает за их реализацию и т.д.

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

Цель самостоятельной работы – формирование у студентов потребности и умения самостоятельно получать новые знания для решения учебных, научных и профессиональных задач.

Задачами самостоятельной работы студентов являются:

- закрепление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- развитие творческого восприятия и осмысление учебного материала по отдельным темам дисциплины;
- приобретение навыков самостоятельного поиска информации в рамках изучаемой темы;
- выработка умения ориентироваться в постоянном потоке научной, методической, правовой информации;
- формирование установки на систематическое получение новых знаний.

Самостоятельная работа является одной из форм изучения дисциплины «Менеджмент». Её особенность заключается в том, что познавательная деятельность по изучению дисциплины реализуется студентом по заданию преподавателя, но без его участия. В этой связи определяющей основой для студента становится опора на собственные и предметные знания, на имеющийся опыт изучения данной дисциплины, умение пользоваться многообразием средств обучения.

Выполнение самостоятельной работы по дисциплине «Менеджмент» осуществляется в виде проработки учебного материала и ответов на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины, решения практических задач, предложенных преподавателем, подготовки докладов, рефератов или презентаций к практическим (семинарским) занятиям.

В качестве основных средств выполнения самостоятельной работы следует использовать учебники, учебные пособия и нормативно-правовые акты, рекомендованные преподавателем, лекционный материал по отдельным темам дисциплины, подобранную студентом литературу в соответствии с изучаемой темой.

В перечень задач, которые студент должен выполнить в процессе самостоятельной работы, входят:

- осуществить проработку учебного материала путём подбора и анализа различных источников информации по изучаемой теме;
- сформулировать ответы на контрольные вопросы по отдельным темам дисциплины;
- решить практические задачи, предложенные преподавателем;

- подготовить доклад, реферат или презентацию для обсуждения на практических (семинарских) занятиях.

Выполненные студентом самостоятельные задания подлежат контролю со стороны преподавателя. Он осуществляется путём проведения устных опросов по контрольным вопросам рассматриваемой темы, проверки решённых студентами практических задач, предложенных преподавателем, наблюдения за выступлениями студентов с докладами, рефератами, презентациями на практических (семинарских) занятиях и последующего их обсуждения.

5.1 Перечень контрольных вопросов по отдельным темам дисциплины

1. Что такое бизнес, предпринимательство? Функции и принципы предпринимательства.
2. Дать характеристику факторов внутренней и внешней среды организации. Цель и методы анализа среды.
3. Что такое миссия организации? Чем она определяется, кто ее формулирует? Привести примеры миссии.
4. Что такое “стратегия фирмы”? Основные стадии ее выработки. Виды стратегий.
5. Описать историю развития менеджмента. Какие этапы и направления в теории менеджмента различают?
6. Дать классификацию фирм. Обосновать необходимость классификации фирм. Критерии классификации фирм.
7. Характеристика этики современного бизнеса. Этика российского предпринимательства.
8. Значение, цели и функции современного менеджмента.
9. Принципы и методы современного менеджмента.
10. Охарактеризовать стадии менеджмента, объекты менеджмента.
11. Привести принципы управления Файоля. Дать их характеристику.
12. В чем особенности менеджмента в Японии? Возможно ли использование японских методов управления в России?
13. В чем особенности менеджмента в США? Значение американского менеджмента.
14. Охарактеризовать российские рыночные отношения и менеджмент в России.
15. В чем достоинства и недостатки организационно-правовой формы “акционерное общество”. Суть этой предпринимательской формы.
16. В чем суть организационно-правовой формы “товарищества”, их достоинства и недостатки.
17. Охарактеризовать организационно-правовые формы: общество с ограниченной ответственностью и общество с дополнительной ответственностью. Их преимущества и недостатки.
18. Дать определение управленческого решения. Стадии и методы его принятия. Требования к управленческому решению.

19. Что такое проектирование работы? Параметры и модели проектирования работы.

20. Что значит спроектировать организацию? Какие условия следует учитывать при проектировании организации?

21. Что такое организационная структура управления? Виды организационных структур. Значение формирования и соблюдения организационной структуры.

22. Дать характеристику малому бизнесу. Значение малого бизнеса в России и за рубежом.

23. Что значит механистический и органический типы организаций? В чем их различие?

24. Какую роль играет организационная культура в фирме? Приведите характерные черты организационной культуры.

25. В чем значение информационного обеспечения менеджмента. Дать классификацию информации. Какие требования к информации предъявляются? Значение бухгалтерской информации.

26. Кого можно считать менеджером? Какие требования к нему предъявляются? Менеджер XXI века – какой он?

27. Дать характеристику финансово–промышленной группы? Государственное регулирование деятельности ФПГ.

28. Что такое южнокорейский феномен? Особенности менеджмента в Южной Корее.

29. Контроль как функция менеджмента. Значение контроля для эффективного управления организацией. Виды контроля.

30. Что такое корпорация? Что значит индивидуалистская организация? В чем различие указанных типов организации?

31. Какая организация называется традиционной? Какой организационный подход положен в основу традиционной организации? В чем преимущества и недостатки такого типа организации?

32. Коммуникации в организации. Виды коммуникаций, стадии коммуникации.

33. Организационно - правовые формы бизнеса. Их законодательное регулирование.

34. Финансовый менеджмент. Его сущность, значение, функции.

5.2 Содержание практических заданий

Задание 1. На примере любой существующей организации (либо теоретически созданной лично Вами) опишите внутреннюю и внешнюю среду организации.

После этого докладчик из группы должен вынести наработки на общее рассмотрение и обсуждение.

Проведите анализ внешней среды, ответив на следующие вопросы:

1. Какие нормативные документы являются важными для вашего сектора рынка?

2. Регулярно ли Вы следите за изменениями в законодательстве, чтобы оценить возможные риски и шансы?

3. Возможно ли существование Вашей фирмы при несчастном случае с Вами (наличие завещания о наследовании)?

4. Какие риски могут возникнуть для Вашей фирмы в связи с политическими изменениями? Приведите примеры.

5. Какое воздействие на Вашу организацию оказывает изменение валютного курса?

6. Как сказывается на деятельности Вашей организации рост предложения иностранной рабочей силы?

7. На чем основывались Ваши успехи на рынке в прошлом?

8. Что было причиной неудач?

9. Какие изменения в системе ценностей потенциальных потребителей возможно использовать? (Например, осознание экологических проблем, изменение роли женщины в политике и экономике, ориентация на получение новых эмоций и т.д.)

10. Какие изменения в демографической ситуации ожидают нас в последующие 10–20 лет?

11. Есть ли у Вас какие-либо представления о возникающих новых целевых группах?

Задание 2.

1. Описать полномочия и должностные обязанности какого-либо менеджера высшего звена (директора, либо начальника отдела и т.д.) конкретной организации.

2. Провести анализ фактической организации труда и исполнения должностных обязанностей данного менеджера. В контрольной работе изложить порядок проведения и результаты анализа.

3. Разработать рекомендации по совершенствованию трудового процесса данного менеджера.

Задание 3.

1. Дать характеристику аппарата управления конкретной организации, в т.ч. схематично изобразить структуру управления, указать применяемые методы менеджмента.

2. Перечислить факторы, влияющие на эффективность труда управленческого персонала в организации и определить степень их влияния.

Задание 4.

1. Дать подробную характеристику системы управления конкретной организации (схематично изобразить организационную структуру управления и дать ее характеристику привести факторы, влияющие на систему управления и т.п.).

2. Провести анализ системы управления, выявив «узкие места». Предложить пути совершенствования системы управления.

Задание 5.

1. Описать сложившуюся в конкретной организации практику подготовки и принятия управленческих решений: классифицировать решения, определить, кто подготавливает проекты решений, кто отвечает за их реализацию и т.д.

3. Провести анализ системы и процедур принятия решений. Изложить выводы. Разработать рекомендации по повышению эффективности принятия управленческих решений в заданной организации.

Задание 6.

1. Описать существующую в организации систему планирования: какие виды планирования используются; как осуществляется функция планирования. Указать, на основе каких данных Вы сделали заключение.

2. На основе анализа системы планирования разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Задание 7.

1. Дать общую характеристику конкретной организации: виды деятельности, законодательное регулирование этой деятельности, правовая форма, история создания, учредители, организационная структура, эффективность менеджмента, основные контрагенты, основные результаты финансово-хозяйственной деятельности .

2. Описать, каким образом происходит в организации распределение полномочий по управлению финансами. Разработать должностную инструкцию финансиста для этой организации.

Задание 8.

1. Схематично изобразить организационную структуру управления конкретной организации. Определить, к какому типу она относится. Какие факторы влияют на действенность этой структуры. Определить на схеме и описать существующие типы полномочий.

2. Проанализировать организационные взаимодействия и оценить эффективность существующей структуры управления, выявить сильные и слабые стороны. Предложить обоснованный проект новой структуры.

Задание 9.

1. Дать общую характеристику конкретной организации: виды деятельности, законодательное регулирование этой деятельности, правовая форма, история создания, учредители, организационная структура, эффективность менеджмента, основные контрагенты, основные результаты финансово-хозяйственной деятельности .

2. Концептуально разработать план стратегического развития конкретной организации.

5.4 Тематика докладов и рефератов

1. Рыночная экономика и менеджмент в России: основные характеристики процессов, место менеджмента на рынке.
2. Понятие и сущность менеджмента. Цели, задачи и функции менеджмента.
3. Проблема адаптации зарубежного опыта менеджмента в российских условиях.

4. Профессиональные и личные качества эффективного менеджера.
5. Специфика менеджмента в России.
6. Фигура менеджера. Основные управленческие роли менеджера.
7. Менеджмент: наука и искусство управления.
8. Эволюция менеджмента: этапы и характеристики.
9. Системный, ситуационный и процессный подходы в менеджменте.
10. Организация: сущность, свойства, характеристики. Формальные и неформальные организации.
11. Организация как открытая система.
12. Этическая и социальная ответственность бизнеса.
13. Внутренняя и внешняя среда организации.
14. Организационное проектирование. Процесс, факторы и влияние на вид организационной структуры.
15. Основные типы организационных структур управления. Основные характеристики, достоинства и недостатки.
16. Мотивация: сущность, причины, мотивационный процесс.
17. Стратегическое планирование в менеджменте. Этапы стратегического планирования.
18. Процесс принятия и реализации решений в организации.
19. Функция, причины, виды и процесс контроля в организации.
20. Иерархическая структура управления (уровни менеджмента).

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

Основные

1. Менеджмент : учеб. / под общ. ред. И.Н. Шапкина. - Москва : Юрайт, 2012. - 691 с. – ISBN 978-5-9916-1486-3.

2. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб.и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 510 с. – Режим доступа: по подписке. – URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981 (дата обращения:14.04.2022). – ISBN 978-5-238-01095-3. – Текст : электронный.

3. Мнацаканян, А.Г., Настин, Ю.Я., Круглова, Э.С. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех уровней, направлений и специальностей ИНОТЭКУ / А.Г. Мнацаканян, Ю.Я. Настин, Э.С. Круглова. – 2-е изд., дополненное, версия 11.10.18. – Калининград, 2018. – 29 с.

Дополнительные

1. Семенова, И. И. История менеджмента : учебное пособие / И. И. Семенова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 199 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115181 (дата обращения: 14.08.2020). – ISBN 978-5-238-01330-5. – Текст : электронный.

2. Герчикова, И. Н. Менеджмент: практикум / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 799 с. – Режим доступа: по подписке. – URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115014 (дата обращения: 14.08.2020). – ISBN 5-238-00889-9. – Текст : электронный.

3. Мерецкая, Т. А. Менеджмент : учеб. пособие для студентов специальности 080109.65 - Бухгалт. учет и аудит и 080105.65 - Финансы и кредит заоч. Формы обучения / Т. А. Мерецкая ; Калинингр. гос. техн. ун-т. - Калининград : КГТУ, 2010. - 294 с.

4. Гегечкори, О. Н. Практикум по дисциплине "Менеджмент". Задания, ситуации для анализа, деловые игры : учеб. пособие для студентов обучающихся по направлению подгот. : "Торговое дело", "Экономика", "Менеджмент" / О. Н. Гегечкори ; Калинингр. гос. техн. ун-т. - Калининград : КГТУ, 2013. - 155 с.

5. Корнеева, А. В. Менеджмент : деловые игры : учеб. пособие / А. В. Корнеева ; Калинингр. гос. техн. ун-т. - Калининград : КГТУ, 2012. - 102 с.