

Подписано цифровой подписью: АНОО ВО  
"СИБИТ"

Причина: Я утвердил этот документ  
DN: ИИН ЮЛ=7707329152, E=uc@tax.gov.ru,  
ОГРН=1047707030513, C=RU, S=77 Москва, L=г.  
Москва, STREET="ул. Неглинная, д. 23",  
O=Федеральная налоговая служба, CN=Федеральная  
налоговая служба

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Родионов М. Г.

протокол от 27.08.2025 № 11

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Маркетинг

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная, заочная

Год набора (приема на обучение): 2025

Срок получения образования:   Очная форма обучения – 4 года  
  Очно-заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)  
  Заочная форма обучения – 4 года 6 месяца(-ев)

Объем:                                   в зачетных единицах: 8 з.е.  
  в академических часах: 288 ак.ч.

г. Омск, 2025

**Разработчики:**

Доцент, департамент очного обучения, кандидат экономических наук, доцент Ильченко С. М.

**Рецензенты:**

Конорева Т.В., к.э.н., декан факультета «Экономики и управления» Омского филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ»

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 970, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2022 № 731н; "Специалист по финансовому консультированию", утвержден приказом Минтруда России от 19.03.2015 № 167н; "Специалист по управлению рисками", утвержден приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н; "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н; "Специалист по прогнозированию и экспертизе цен на товары, работы и услуги", утвержден приказом Минтруда России от 03.12.2019 № 764н; "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н; "Специалист по контроллингу машиностроительных организаций", утвержден приказом Минтруда России от 07.09.2015 № 595н; "Специалист по исследованию и анализу рынка автомобилестроения", утвержден приказом Минтруда России от 30.06.2022 № 383н; "Специалист по логистике на транспорте", утвержден приказом Минтруда России от 08.09.2014 № 616н.

**Согласование и утверждение**

| № | Подразделение или коллегиальный орган | Ответственное лицо                     | ФИО            | Виза        | Дата, протокол (при наличии) |
|---|---------------------------------------|--|----------------|-------------|------------------------------|
| 1 |                                       | Руководитель образовательной программы | Борисова О. М. | Согласовано | 27.08.2025, № 11             |

## Содержание

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)
2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Место дисциплины в структуре ОП
4. Объем дисциплины и виды учебной работы
5. Содержание дисциплины
  - 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий
  - 5.2. Содержание разделов, тем дисциплины
6. Рекомендуемые образовательные технологии
7. Оценочные материалы текущего контроля
8. Оценочные материалы промежуточной аттестации
9. Порядок проведения промежуточной аттестации
10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины
  - 10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы
  - 10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся
  - 10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
  - 10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование
11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование у студентов базовых теоретических знаний и практических умений в области осуществления управленческой деятельности в организации, развитие навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений

Задачи изучения дисциплины:

- сформировать представления об основных принципах управления организацией в рыночных условиях;
- познакомить студентов с тенденциями развития менеджмента в современных условиях и теоретическими основам менеджмента, позволяющим овладеть современными методами управления организацией и ее отдельными структурными подразделениями;
- развить у студентов самостоятельность мышления при решении управленческих задач, стоящих перед организацией;
- способствовать приобретению студентами практических умений в области формирования целей организации, ее стратегии, проектирования и преобразования организационной структуры, комплексного использования методов управления, принятия управленческих решений.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

УК-10.1 Знает основные законы и закономерности функционирования экономики; основы экономической теории, необходимые для решения профессиональных и социальных задач; формы участия государства в экономике

*Знать:*

УК-10.1/Зн9 Процессы и явления, происходящие в социально-экономической системе

УК-10.1/Зн10 Количественные и качественные методы анализа при принятии экономических решений

УК-10.1/Зн11 Виды, особенности, методы управления рыночными и специфическими рисками

УК-10.2 Умеет применять экономические знания при выполнении практических задач; принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

*Уметь:*

УК-10.2/Ум9 Анализировать процессы и явления, происходящие в социально-экономической системе государства

УК-10.2/Ум10 Анализировать состояние макроэкономической среды

УК-10.2/Ум11 Выявлять и анализировать рыночные и специфические риски

ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории

ОПК-1.1 Знает основы экономических, организационных и управленческих теорий, необходимые для решения прикладных задач и осуществления профессиональной деятельности

*Знать:*

- ОПК-1.1/Зн8 Принципы развития и закономерности функционирования организации
- ОПК-1.1/Зн9 Принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования
- ОПК-1.1/Зн10 Типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования
- ОПК-1.1/Зн11 Основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений

ОПК-1.2 Умеет применять знания экономической, организационной и управленческой теории в профессиональной деятельности, применять аналитический инструментарий для постановки и решения типовых задач управления, принимать экономически обоснованные решения

*Уметь:*

- ОПК-1.2/Ум8 Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций
- ОПК-1.2/Ум9 Анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию
- ОПК-1.2/Ум10 Анализировать организационную структуру и предлагать рекомендации по оптимизации организационной структуры
- ОПК-1.2/Ум11 Разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

ОПК-3.1 Знает содержание и логику проведения анализа проблемных ситуаций деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления, приемы обоснования оперативных, тактических и стратегических организационно-управленческих решений

*Знать:*

- ОПК-3.1/Зн4 Понятие организационно-управленческой деятельности
- ОПК-3.1/Зн5 Организационно-управленческие процессы в организации
- ОПК-3.1/Зн6 Структуру внешней и внутренней среды управления

ОПК-3.2 Умеет использовать результаты анализа деятельности организации для разработки организационно-управленческих решений и обоснования их с учетом достижения экономической и социальной эффективности

*Уметь:*

- ОПК-3.2/Ум6 Устанавливать цели, определять пути их достижения
- ОПК-3.2/Ум7 Применять законы управления
- ОПК-3.2/Ум8 Обобщать информацию для принятия организационно-управленческих решений
- ОПК-3.2/Ум9 Разрабатывать систему планирования деятельности организации

### **3. Место дисциплины в структуре ОП**

Дисциплина (модуль) «Менеджмент» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 3, 4, Очно-заочная форма обучения - 4, 5, Заочная форма обучения - 4, 5.

Предшествующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Экономическая теория;

Последующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Выполнение и защита выпускной квалификационной работы;

Маркетинг;

производственная практика (преддипломная);

производственная практика (технологическая (проектно-технологическая));

Создание собственного бизнеса;

Управленческие решения;

учебная практика (ознакомительная);

Экономика организации;

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

#### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

##### Очная форма обучения

| Период обучения   | Общая трудоемкость (часы) | Общая трудоемкость (ЗЕТ) | Контактная работа (часы, всего) | Консультации (часы) | Лекционные занятия (часы) | Практические занятия (часы) | Самостоятельная работа (часы) | Промежуточная аттестация (часы) |
|-------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Третий семестр    | 144                       | 4                        | 76                              | 4                   | 36                        | 36                          | 41                            | Экзамен (27)                    |
| Четвертый семестр | 144                       | 4                        | 76                              | 4                   | 36                        | 36                          | 41                            | Экзамен (27)                    |
| Всего             | 288                       | 8                        | 152                             | 8                   | 72                        | 72                          | 82                            | 54                              |

##### Очно-заочная форма обучения

| Период обучения   | Общая трудоемкость (часы) | Общая трудоемкость (ЗЕТ) | Контактная работа (часы, всего) | Консультации (часы) | Лекционные занятия (часы) | Практические занятия (часы) | Самостоятельная работа (часы) | Промежуточная аттестация (часы) |
|-------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Четвертый семестр | 144                       | 4                        | 52                              | 4                   | 24                        | 24                          | 83                            | Экзамен (9)                     |
| Пятый семестр     | 144                       | 4                        | 52                              | 4                   | 24                        | 24                          | 83                            | Экзамен (9)                     |
| Всего             | 288                       | 8                        | 104                             | 8                   | 48                        | 48                          | 166                           | 18                              |

### Заочная форма обучения

| Период обучения   | Общая трудоемкость (часы) | Общая трудоемкость (ЗЕТ) | Контактная работа (часы, всего) | Консультации (часы) | Лекционные занятия (часы) | Практические занятия (часы) | Самостоятельная работа (часы) | Промежуточная аттестация (часы) |
|-------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Четвертый семестр | 144                       | 4                        | 12                              | 4                   | 4                         | 4                           | 123                           | Экзамен (9)                     |
| Пятый семестр     | 144                       | 4                        | 12                              | 4                   | 4                         | 4                           | 123                           | Экзамен (9)                     |
| Всего             | 288                       | 8                        | 24                              | 8                   | 8                         | 8                           | 246                           | 18                              |

### 5. Содержание дисциплины (модуля)

#### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

### Очная форма обучения

| Наименование раздела, темы                                    | Всего      | Консультации | Лекционные занятия | Практические занятия | Самостоятельная работа | Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы |
|---|------------|--------------|--------------------|----------------------|------------------------|---|
| <b>Раздел 1. Часть 1.</b>                                     | <b>117</b> | <b>4</b>     | <b>36</b>          | <b>36</b>            | <b>41</b>              | УК-10.1   |
| Тема 1.1. Понятие, сущность и основные категории менеджмента. | 14         |              | 4                  | 6                    | 4                      | УК-10.2<br>ОПК-1.1<br>ОПК-1.2   |
| Тема 1.2. Становление и развитие менеджмента.                 | 13         |              | 4                  | 4                    | 5                      | ОПК-3.1<br>ОПК-3.2  |
| Тема 1.3. Эволюция концепций менеджмента.                     | 13         |              | 4                  | 4                    | 5                      |   |
| Тема 1.4. Методы и стили управления.                          | 10         |              | 2                  | 4                    | 4                      |   |
| Тема 1.5. Функции управления.                                 | 10         |              | 4                  | 2                    | 4                      |   |
| Тема 1.6. Планирование в системе менеджмента                  | 15         |              | 4                  | 6                    | 5                      |   |
| Тема 1.7. Мотивация в системе менеджмента                     | 15         |              | 6                  | 4                    | 5                      |   |
| Тема 1.8. Контроль как функция управления.                    | 10         |              | 4                  | 2                    | 4                      |   |
| Тема 1.9. Эффективность менеджмента.                          | 17         | 4            | 4                  | 4                    | 5                      |   |

|   |            |          |           |           |           |  |
|---|------------|----------|-----------|-----------|-----------|--|
| <b>Раздел 2. Часть 2.</b>   | <b>117</b> | <b>4</b> | <b>36</b> | <b>36</b> | <b>41</b> | УК-10.1<br>УК-10.2<br>ОПК-1.1<br>ОПК-1.2<br>ОПК-3.1<br>ОПК-3.2 |
| Тема 2.1. Характеристика организации. Внутренняя и внешняя среда организации. | 15         |          | 6         | 6         | 3         |  |
| Тема 2.2. Виды организационных структур управления.                           | 13         |          | 4         | 4         | 5         |  |
| Тема 2.3. Стратегическое управление.  | 14         |          | 4         | 4         | 6         |  |
| Тема 2.4. Принятие управленческих решений.                                    | 16         |          | 4         | 6         | 6         |  |
| Тема 2.5. Управление рисками в организации                                    | 10         |          | 4         | 2         | 4         |  |
| Тема 2.6. Коммуникации в системе управления.                                  | 11         |          | 4         | 4         | 3         |  |
| Тема 2.7. Управление конфликтами в организации.                               | 13         |          | 4         | 4         | 5         |  |
| Тема 2.8. Организационная культура.   | 7          |          | 2         | 2         | 3         |  |
| Тема 2.9. Организационные изменения.  | 18         | 4        | 4         | 4         | 6         |  |
| <b>Итого</b>  | <b>234</b> | <b>8</b> | <b>72</b> | <b>72</b> | <b>82</b> |  |

*Очно-заочная форма обучения*

| Наименование раздела, темы                                    | Всего      | Консультации | Лекционные занятия | Практические занятия | Самостоятельная работа | Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы |
|---|------------|--------------|--------------------|----------------------|------------------------|---|
| <b>Раздел 1. Часть 1.</b>                                     | <b>135</b> | <b>4</b>     | <b>24</b>          | <b>24</b>            | <b>83</b>              | УК-10.1<br>УК-10.2<br>ОПК-1.1<br>ОПК-1.2<br>ОПК-3.1<br>ОПК-3.2                  |
| Тема 1.1. Понятие, сущность и основные категории менеджмента. | 13         |              | 2                  | 2                    | 9                      |   |
| Тема 1.2. Становление и развитие менеджмента.                 | 15         |              | 2                  | 4                    | 9                      |   |
| Тема 1.3. Эволюция концепций менеджмента.                     | 13         |              | 2                  | 2                    | 9                      |   |
| Тема 1.4. Методы и стили управления.                          | 15         |              | 4                  | 2                    | 9                      |   |
| Тема 1.5. Функции управления.                                 | 15         |              | 2                  | 4                    | 9                      |   |
| Тема 1.6. Планирование в системе менеджмента                  | 14         |              | 2                  | 2                    | 10                     |   |
| Тема 1.7. Мотивация в системе менеджмента                     | 16         |              | 4                  | 2                    | 10                     |   |
| Тема 1.8. Контроль как функция управления.                    | 17         |              | 4                  | 4                    | 9                      |   |



|   |            |          |           |           |            |  |
|---|------------|----------|-----------|-----------|------------|--|
| Тема 1.9. Эффективность менеджмента.  | 17         | 4        | 2         | 2         | 9          |  |
| <b>Раздел 2. Часть 2.</b>   | <b>135</b> | <b>4</b> | <b>24</b> | <b>24</b> | <b>83</b>  | УК-10.1<br>УК-10.2<br>ОПК-1.1<br>ОПК-1.2<br>ОПК-3.1<br>ОПК-3.2 |
| Тема 2.1. Характеристика организации. Внутренняя и внешняя среда организации. | 15         |          | 4         | 2         | 9          |  |
| Тема 2.2. Виды организационных структур управления.                           | 15         |          | 2         | 4         | 9          |  |
| Тема 2.3. Стратегическое управление.  | 13         |          | 2         | 2         | 9          |  |
| Тема 2.4. Принятие управленческих решений.                                    | 15         |          | 4         | 2         | 9          |  |
| Тема 2.5. Управление рисками в организации                                    | 15         |          | 2         | 4         | 9          |  |
| Тема 2.6. Коммуникации в системе управления.                                  | 15         | 2        | 2         | 2         | 9          |  |
| Тема 2.7. Управление конфликтами в организации.                               | 17         |          | 4         | 2         | 11         |  |
| Тема 2.8. Организационная культура.   | 15         |          | 2         | 4         | 9          |  |
| Тема 2.9. Организационные изменения.  | 15         | 2        | 2         | 2         | 9          |  |
| <b>Итого</b>  | <b>270</b> | <b>8</b> | <b>48</b> | <b>48</b> | <b>166</b> |  |

#### Заочная форма обучения

| Наименование раздела, темы                                    | Всего      | Консультации | Лекционные занятия | Практические занятия | Самостоятельная работа | Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы |
|---|------------|--------------|--------------------|----------------------|------------------------|---|
| <b>Раздел 1. Часть 1.</b>                                     | <b>135</b> | <b>4</b>     | <b>4</b>           | <b>4</b>             | <b>123</b>             | УК-10.1<br>УК-10.2<br>ОПК-1.1<br>ОПК-1.2<br>ОПК-3.1<br>ОПК-3.2                  |
| Тема 1.1. Понятие, сущность и основные категории менеджмента. | 14         |              | 2                  |                      | 12                     |   |
| Тема 1.2. Становление и развитие менеджмента.                 | 14         |              |                    |                      | 14                     |   |
| Тема 1.3. Эволюция концепций менеджмента.                     | 14         |              |                    |                      | 14                     |   |
| Тема 1.4. Методы и стили управления.                          | 15         |              |                    | 2                    | 13                     |   |
| Тема 1.5. Функции управления.                                 | 14         |              |                    |                      | 14                     |   |
| Тема 1.6. Планирование в системе менеджмента                  | 16         |              | 2                  |                      | 14                     |   |
| Тема 1.7. Мотивация в системе менеджмента                     | 14         |              |                    |                      | 14                     |   |

|   |            |          |          |          |            |  |
|---|------------|----------|----------|----------|------------|--|
| Тема 1.8. Контроль как функция управления.                                    | 16         |          |          | 2        | 14         |  |
| Тема 1.9. Эффективность менеджмента.  | 18         | 4        |          |          | 14         |  |
| <b>Раздел 2. Часть 2.</b>   | <b>135</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>123</b> | УК-10.1<br>УК-10.2<br>ОПК-1.1<br>ОПК-1.2<br>ОПК-3.1<br>ОПК-3.2 |
| Тема 2.1. Характеристика организации. Внутренняя и внешняя среда организации. | 15         |          | 2        |          | 13         |  |
| Тема 2.2. Виды организационных структур управления.                           | 14         |          |          |          | 14         |  |
| Тема 2.3. Стратегическое управление.  | 13         |          |          |          | 13         |  |
| Тема 2.4. Принятие управленческих решений.                                    | 15         |          |          | 2        | 13         |  |
| Тема 2.5. Управление рисками в организации                                    | 14         |          |          |          | 14         |  |
| Тема 2.6. Коммуникации в системе управления.                                  | 16         |          | 2        |          | 14         |  |
| Тема 2.7. Управление конфликтами в организации.                               | 15         |          |          |          | 15         |  |
| Тема 2.8. Организационная культура.   | 16         |          |          | 2        | 14         |  |
| Тема 2.9. Организационные изменения.  | 17         | 4        |          |          | 13         |  |
| <b>Итого</b>  | <b>270</b> | <b>8</b> | <b>8</b> | <b>8</b> | <b>246</b> |  |

## 5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

### *Раздел 1. Часть 1.*

#### *Тема 1.1. Понятие, сущность и основные категории менеджмента.*

Понятие «менеджмент». Управление и менеджмент: общее и особенное. Менеджмент как самостоятельная область знаний, сочетающая в себе науку, практику и искусство управления. Связь менеджмента и экономической теории. Основные категории менеджмента: система управления; объект и субъект управления; прямые и обратные связи, внутренняя и внешняя среда системы управления. Законы управления. Основные принципы менеджмента. Специальные виды менеджмента. Цели и задачи управления. Организационно-управленческая деятельность. Организационно-управленческие процессы. Функции менеджмента. Уровни менеджмента. Менеджер и его функции. Роли менеджера по Г. Минцбергу. Имидж менеджера. Этика поведения менеджеров.

#### *Тема 1.2. Становление и развитие менеджмента.*

Взаимосвязь менеджмента и экономической теории. Исторические аспекты развития организационно-управленческой деятельности. Менеджмент в макро- и микроэкономике. Исторические предпосылки менеджмента. Истоки менеджмента в России. Цели российского менеджмента. Исторический экскурс. Наследие плановой экономики в контексте менеджмента. Характерные черты сотрудников и менеджеров организаций административно-командной системы. Современная ситуация: технологии структурирования и организации бизнес-процессов; реинжиниринг, аутсорсинг, проектное управление, оптимальное разукрупнение, технологии управления качеством, тотальное управление качеством, технология «шесть сигм», бенчмаркинг, технологии управления персоналом, наделение полномочиями, программы гарантий занятости, системы внутреннего продвижения, построение систем обратной связи, управление по целям, технологии операционного и производственного управления, логистические технологии. Современные тенденции развития менеджмента.

Модели менеджмента. Основные факторы, определяющие формирование модели менеджмента. Характеристика американской модели менеджмента. Характеристика японской модели менеджмента. Характеристика западноевропейской модели менеджмента. Возможности использования основных составляющих зарубежных моделей менеджмента в России.

### *Тема 1.3. Эволюция концепций менеджмента.*

Эволюция менеджмента. Школа научного управления. НОТ. Административная школа управления. Бюрократическая школа. Школа человеческих отношений. Школа поведенческих наук. Школа количественных методов (науки управления). Синтетические концепции менеджмента: системный подход к управлению; ситуационный подход к управлению; процессный подход к управлению.

### *Тема 1.4. Методы и стили управления.*

Понятие и содержание методов управления. Экономические методы управления. Административно-правовые методы управления. Социально-психологические методы управления. Понятие стилей управления. Классификация стилей управления. Стили управления Митчела и Р. Хауса. Стили руководства П. Херси и К. Бланшара. Стили руководства Курта Левина. Стили менеджмента Ицхака Адизеса. 5 уровней руководства Джима Коллинза. Континуум Роберта Танненбаума и Уоррена Шмидта. Теория лидерства Ф.Фидлера. Управленческая решетка Блейка и Моутон.

### *Тема 1.5. Функции управления.*

Понятие и классификация функций управления. Общие и специфические функции менеджмента. Конкретные функции управления. Планирование как стадия процесса управления. Организация как функция управления. Мотивация как функция управления. Контроль как функция управления. Координация. Специфические функции управления (частные, вспомогательные). Функции по сфере деятельности.

### *Тема 1.6. Планирование в системе менеджмента*

Понятие, сущность и виды прогнозирования. Основные методы прогнозирования. Сущность, особенности и типы внутрифирменного планирования. Задачи и принципы планирования в организации. Необходимость планирования в социально-экономической организации. Пределы и горизонт планирования. Временная ориентация идей планирования. Объекты планирования. Процесс планирования в организации. Виды и методы организационного планирования. Система планов в организации. Понятие цели и ее роль в менеджменте. Виды целей. Формирование и ранжирование целей. Принципы постановки и использования целей. Методы постановки целей. Дерево целей. Миссия организации: понятие и назначение. Виды миссий. Подходы к разработке миссии.

Понятие и процесс стратегического планирования. Инструменты стратегического планирования. Оперативное планирование: содержание и задачи. Виды оперативного планирования. Методы оперативного планирования.

#### *Тема 1.7. Мотивация в системе менеджмента*

Понятие и подходы к мотивации. Назначение мотивации персонала. Субъект и объект мотивации. Процесс мотивации. Потребность. Мотив. Стимул. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Типы мотивации работников. Особенности современных программ мотивации в организации. Стимулирование персонала. Виды стимулов. Материальные стимулы. Оплата труда. Нематериальные стимулы. Последствия неэффективной мотивации.

#### *Тема 1.8. Контроль как функция управления.*

Понятие контроля и причины, обуславливающие его необходимость. Виды управленческого контроля. Факторы, определяющие выбор в организации видов контроля, их объемов и сочетаний. Фазы процесса управленческого контроля. Понятие, принципы и критерии эффективного контроля. Рекомендации по организации эффективного контроля. Сущность, задачи и функции контроллинга. Виды контроллинга. Цель и формы координации как функции менеджмента.

#### *Тема 1.9. Эффективность менеджмента.*

Понятие эффективности. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента. Эффективность менеджера. Управленческий труд. Виды эффективности менеджмента. Количественные и качественные показатели эффективности менеджмента. Результативность менеджмента. Оценка качества и эффективности менеджмента. Обеспечение выполнений функций менеджмента и эффективность. Цифровые технологии в менеджменте и эффективность.

### **Раздел 2. Часть 2.**

#### *Тема 2.1. Характеристика организации. Внутренняя и внешняя среда организации.*

Понятие, цели и задачи организации. Принципы развития и закономерности функционирования организации. Жизненный цикл организации. Типы организаций. Организационно-правовые формы. Элементы внешней и внутренней среды организации. Типы организации по взаимодействию с внешней средой. Анализ внешней и внутренней среды. Методы анализа.

#### *Тема 2.2. Виды организационных структур управления.*

Понятие управленческой структуры. Понятие управленческого взаимодействия. Факторы, влияющие на управленческую структуру. Проектирование организации: факторы, влияющие на процесс, элементы и этапы проектирования, ключевые требования. Типы управленческих структур. Бюрократические организационные структуры: линейная, функциональная, штабная, дивизиональная. Адаптивные организационные структуры: матричная, конгломерат, сетевая. Понятие плоских и высоких организационных структур. Полномочия. Делегирование полномочий. Пути совершенствования организации управления.

### *Тема 2.3. Стратегическое управление.*

Понятие стратегического управления. Принципы стратегического управления. Процессы и явления, происходящие в социально-экономической системе. Стратегическое планирование. Понятие стратегии и основополагающие стратегии компании: рост, стабилизация, экономия. Виды стратегий глобальных компаний. Уровни стратегии: стратегии корпоративного уровня, стратегии бизнес-единиц, стратегии функционального уровня. Иерархия стратегий фирмы и общие принципы их выбора. Стратегический анализ. Стратегический анализ внешнего окружения и стратегический анализ компании. Методы стратегического анализа: PEST-анализ, 5 конкурентных сил Портера, анализ сильных и слабых сторон предприятия, анализ требований собственников, SWOT-анализ.

### *Тема 2.4. Принятие управленческих решений.*

Определение понятия «Управленческие решения». Значение принятия решений в деятельности менеджера. Классификация управленческих решений. Модели и этапы процесса принятия управленческих решений. Постановка проблемы (оценка ситуации); подготовка информационного материала; выработка вариантов решения; определение оптимального варианта; формализация управленческого решения; организация выполнения принятого решения (определение сроков и специалистов, ответственных за выполнение решения); контроль руководства за выполнением решения. Методы принятия управленческих решений. Количественные и качественные методы анализа при принятии экономических решений. Требования, предъявляемые к качеству управленческого решения. Анализ результатов по принятым решениям и введение изменений в систему управления на основе этих результатов. Оценка эффективности принятого решения.

### *Тема 2.5. Управление рисками в организации*

Понятие риска и неопределенности. Источники риска. Структурные характеристики риска. Факторы и виды рисков. Классификация рисков по характеру последствий (чистые, спекулятивные). Классификация рисков по сфере возникновения (производственные, коммерческие, финансовые). Виды производственных рисков. Виды коммерческих рисков. Виды финансовых рисков. Классификация рисков по основной причине возникновения (природные, экологические, политические, транспортные, имущественные, торговые). Классификация рисков по типу объекта (с собственностью, с доходами, с персоналом, с ответственностью). Классификация рисков по месту появления (внутренние, внешние). Классификация рисков по уровню проявления негативных последствий (проектные, фирменные, отраслевые, общеэкономические, глобальные). Методы идентификации рисков. Качественные методы оценки риска реальных инвестиций. Управление рисками. Уклонение или избегание. Предупреждение и контроль возможных потерь. Принятие риска на себя. Перенос или передача риска.

### *Тема 2.6. Коммуникации в системе управления.*

Понятие коммуникаций. Классификация коммуникаций. Схема коммуникационного процесса. Источники шума в коммуникации. Виды коммуникации. Формы деловой коммуникации. Выбор канала коммуникации. Роль информации в процессе управления. Классификация информации. Роль коммуникационных процессов в обеспечении информацией. Коммуникации и управленческая деятельность. Организационные коммуникации и управление ими. Коммуникационная сеть. Использование мировых информационных ресурсов в менеджменте. Эффективность коммуникации.

#### *Тема 2.7. Управление конфликтами в организации.*

Понятие и причины конфликта. Уровни конфликта. Виды конфликтов: внутренние и внешние; горизонтальные и вертикальные; объективные и субъективные; конструктивные и деструктивные. Причины возникновения конфликтов. Конфликт как процесс и его этапы. Стратегии преодоления конфликтов. Методы разрешения конфликта.

#### *Тема 2.8. Организационная культура.*

Многообразие понятий организационной культуры. Роль и место организационной культуры в системе управления компании. Функции и свойства культуры. Субкультуры. Факторы, влияющие на культуру. Типология организационных культур. Элементы организационной культуры. Организационная культура и готовность к изменениям.

#### *Тема 2.9. Организационные изменения.*

Изменения и необходимость управления ими. Основные факторы управления изменениями. Характеристики видов изменений в управлении предприятиями и организациями, проектирование организационных изменений компании. Индивидуальные изменения. Обучение и изменения. Проблемы, возникающие при осуществлении изменений. Сопrotивление изменениям. Программы изменений. Модели изменений. Этапы изменений. Руководство на различных этапах изменений. Эффективность изменений.

### **6. Рекомендуемые образовательные технологии**

При преподавании дисциплины применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.

Семинарские занятия по дисциплине ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения, круглый стол);
- 3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.

На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в

группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

## **7. Порядок проведения промежуточной аттестации**

*Промежуточная аттестация: Очная форма обучения, Экзамен, Третий семестр.*

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

*Промежуточная аттестация: Очная форма обучения, Экзамен, Четвертый семестр.*

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

*Промежуточная аттестация: Очно-заочная форма обучения, Экзамен, Четвертый семестр.*

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

*Промежуточная аттестация: Очно-заочная форма обучения, Экзамен, Пятый семестр.*

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

*Промежуточная аттестация: Заочная форма обучения, Экзамен, Четвертый семестр.*

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

*Промежуточная аттестация: Заочная форма обучения, Экзамен, Пятый семестр.*

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

## **8. Оценочные материалы текущего контроля**

## **Раздел 1. Часть 1.**

*Контролируемые ИДК: ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2 УК-10.1 УК-10.2*

### *Тема 1.1. Понятие, сущность и основные категории менеджмента.*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия представлены в приложении 5

### *Тема 1.2. Становление и развитие менеджмента.*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях.

Практические занятия представлены в приложении 5.

### *Тема 1.3. Эволюция концепций менеджмента.*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия представлены в приложении 5.

### *Тема 1.4. Методы и стили управления.*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:



- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия представлены в приложении 5.

*Тема 1.5. Функции управления.*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

*Тема 1.6. Планирование в системе менеджмента*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия представлены в приложении 5.

*Тема 1.7. Мотивация в системе менеджмента*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия представлены в приложении 5.

*Тема 1.8. Контроль как функция управления.*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,

- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия представлены в приложении 5.

*Тема 1.9. Эффективность менеджмента.*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия представлены в приложении 5.

**Раздел 2. Часть 2.**

*Контролируемые ИДК: ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2 УК-10.1 УК-10.2*

*Тема 2.1. Характеристика организации. Внутренняя и внешняя среда организации.*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия представлены в приложении 6.

*Тема 2.2. Виды организационных структур управления.*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия представлены в приложении 5.

*Тема 2.3. Стратегическое управление.*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия представлены в приложении 6.

#### *Тема 2.4. Принятие управленческих решений.*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия представлены в приложении 6.

#### *Тема 2.5. Управление рисками в организации*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия представлены в приложении 6.

#### *Тема 2.6. Коммуникации в системе управления.*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,

в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия представлены в приложении 6.

*Тема 2.7. Управление конфликтами в организации.*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия представлены в приложении 6.

*Тема 2.8. Организационная культура.*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия представлены в приложении 6.

*Тема 2.9. Организационные изменения.*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

1. Посещение занятий:

- а) посещение лекционных и практических занятий,
- б) соблюдение дисциплины.

2. Работа на лекционных занятиях:

- а) ведение конспекта лекций,
- б) уровень освоения теоретического материала,
- в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.

3. Работа на практических занятиях:

Практические занятия представлены в приложении 6.

## **9. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

*Очная форма обучения, Третий семестр, Экзамен*

*Контролируемые ИДК: УК-10.1 УК-10.2 ОПК-1.1 ОПК-3.1 ОПК-1.2 ОПК-3.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями.

Тестовые задания представлены в приложении 8.

2. Выполнение итоговой работы.

Итоговые задания представлены в приложении 9, 10.

*Очная форма обучения, Четвертый семестр, Экзамен*

*Контролируемые ИДК: УК-10.1 УК-10.2 ОПК-1.1 ОПК-3.1 ОПК-1.2 ОПК-3.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями.

Тестовые задания представлены в приложении 8.

2. Выполнение итоговой работы.

Итоговые задания представлены в приложении 9, 10.

*Очно-заочная форма обучения, Четвертый семестр, Экзамен*

*Контролируемые ИДК: УК-10.1 УК-10.2 ОПК-1.1 ОПК-3.1 ОПК-1.2 ОПК-3.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями.

Тестовые задания представлены в приложении 8.

2. Выполнение итоговой работы.

Итоговые задания представлены в приложении 9, 10.

*Очно-заочная форма обучения, Пятый семестр, Экзамен*

*Контролируемые ИДК: УК-10.1 УК-10.2 ОПК-1.1 ОПК-3.1 ОПК-1.2 ОПК-3.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями.

Тестовые задания представлены в приложении 8.

2. Выполнение итоговой работы.

Итоговые задания представлены в приложении 9, 10.

*Заочная форма обучения, Четвертый семестр, Экзамен*

*Контролируемые ИДК: УК-10.1 УК-10.2 ОПК-1.1 ОПК-3.1 ОПК-1.2 ОПК-3.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями.

Тестовые задания представлены в приложении 8.

2. Выполнение итоговой работы.

Итоговые задания представлены в приложении 9, 10.

*Заочная форма обучения, Пятый семестр, Экзамен*

*Контролируемые ИДК: УК-10.1 УК-10.2 ОПК-1.1 ОПК-3.1 ОПК-1.2 ОПК-3.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями.

Тестовые задания представлены в приложении 8.

2. Выполнение итоговой работы.

Итоговые задания представлены в приложении 9, 10.

## **10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

### *Основная литература*

1. Набоков, В. И. Менеджмент: учебник / В. И. Набоков. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К°, 2024. - 186 с. - 978-5-394-05727-4. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=709857> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Столярова, И. Ю. Менеджмент: для студентов всех форм обучения направлений подготовки 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент»: учебное пособие / И. Ю. Столярова. - Сочи: Сочинский государственный университет, 2020. - 82 с. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618365> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Люханова, С. В. Менеджмент организации: учебное пособие / С. В. Люханова. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2019. - 332 с. - 978-5-4499-0220-7. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

### *Дополнительная литература*

1. Мельникова, Е. В. Теория менеджмента: учебное пособие / Е. В. Мельникова. - Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, 2022. - 104 с. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700155> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

2. Блинов, А. О. Теория менеджмента: учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 3-е изд., стер. - Москва: Дашков и К°, 2022. - 299 с. - 978-5-394-04547-9. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

3. Донец, Н. Ю. Теория менеджмента: модуль №1: рабочая тетрадь / Н. Ю. Донец. - Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный аграрный университет (СПбГАУ), 2014. - 57 с. - Текст: электронный // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=364308> (дата обращения: 30.01.2025). - Режим доступа: по подписке

## **10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся**

### *Профессиональные базы данных*

1. <https://scholar.google.ru> - Международная научная реферативная база данных
2. <https://www.openaire.eu> - Международная научная реферативная база данных

### *Ресурсы «Интернет»*

1. <http://www.sibit.sano.ru> - Официальный сайт образовательной организации
2. <http://do.sano.ru> - Система дистанционного обучения Moodle (СДО Moodle)
3. <http://www.gov.ru> - Федеральные органы власти
4. <http://www.government.ru> - Сайт Правительства Российской Федерации
5. <http://www.gov.ru/main/regions/regioni-44.html> - Сайт субъектов Российской Федерации
6. <http://www.garant.ru> - Справочная правовая система «Гарант»
7. <http://rostrud.ru> - Федеральная служба по труду и занятости
8. <http://www.rosmintrud.ru> - Министерство труда и социальной защиты РФ
9. <http://www.kadrovik.ru> - Национальный союз кадровиков
10. <http://www.hr-portal.ru> - Сообщество HR-менеджеров

11. <http://window.edu.ru> - Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»
12. <http://www.diss.rsl.ru> - Электронная библиотека диссертаций РГБ
13. <http://www.cfin.ru> - Сайт «Корпоративный менеджмент»
14. <http://infomanagement.ru> - Электронная библиотека книг и статей по менеджменту
15. <http://menegerbook.net> - Электронная библиотека книг по менеджменту

### **10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

При подготовке и проведении учебных занятий по дисциплине студентами и преподавателями используются следующие современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

1. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru>).
2. Интегрированная библиотечно-информационная система ИРБИС64 (<http://lib.sano.ru>).
3. справочно-правовая система КонсультантПлюс.
4. Электронная справочная система ГИС Омск.

### **10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование**

Институт располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются следующие помещения, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:

Для лекций, семинаров (практических), групповых, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, ГИА  
Мультимедийная учебная аудитория № 210

Перечень оборудования

- Аудиоколонка - 5 шт.
- Доска маркерная - 1 шт.
- Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
- Проектор - 1 шт.
- Стол - 37 шт.
- Стол преподавателя - 1 шт.
- Стул - 74 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Трибуна - 1 шт.
- Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

- Adobe Acrobat Reader
- Kaspersky Endpoint Security для Windows
- Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
- Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

- Consultant Plus
- 2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 211

#### Перечень оборудования

Аудиоколонка - 5 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Проектор - 1 шт.  
Стол - 27 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 54 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Экран - 1 шт.

#### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows XP Professional Russian

#### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus  
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 301

#### Перечень оборудования

Доска - 1 шт.  
Стол - 18 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 36 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

#### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

#### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

Учебная аудитория № 302

#### Перечень оборудования

Доска маркерная - 1 шт.  
Стол - 18 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 36 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.



Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.  
Мультимедийная учебная аудитория № 303

Перечень оборудования  
Доска маркерная - 1 шт.  
Стол - 15 шт.  
Стол преподавателя - 30 шт.  
Стул - 1 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.  
Мультимедийная учебная аудитория № 304

Перечень оборудования  
Аудиоколонка - 2 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Проектор - 0 шт.  
Стол - 18 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 36 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.  
Экран - 0 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows 10

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Consultant Plus  
2GIS  
Мультимедийная учебная аудитория № 312

#### Перечень оборудования

- Аудиоколонка - 2 шт.
- Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
- Проектор - 1 шт.
- Тематические иллюстрации - 0 шт.
- Учебно-наглядные пособия - 0 шт.
- Экран - 1 шт.

#### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

- Adobe Acrobat Reader
- Kaspersky Endpoint Security для Windows
- Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
- Microsoft Windows XP Professional Russian

#### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

- Consultant Plus
- 2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 422

#### Перечень оборудования

- Аудиоколонка - 2 шт.
- Доска маркерная - 1 шт.
- Интерактивная доска - 1 шт.
- Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
- Стол - 13 шт.
- Стол преподавателя - 1 шт.
- Стул - 26 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Трибуна - 1 шт.

#### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

- Adobe Acrobat Reader
- Kaspersky Endpoint Security для Windows
- Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian
- Microsoft Windows 8 Professional Russian

#### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

- Consultant Plus
- 2GIS

Для лекций, семинаров (практических), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации  
Мультимедийная учебная аудитория № 305

#### Перечень оборудования

- Аудиоколонка - 2 шт.
- Доска маркерная - 1 шт.
- Информационная доска - 1 шт.
- Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
- Круглый стол - 3 шт.
- Ноутбук DELL - 8 шт.

Ноутбук HP - 2 шт.  
Персональный компьютер - 1 шт.  
Проектор - 1 шт.  
Стеллаж - 2 шт.  
Стол одноместный - 10 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 27 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Экран - 1 шт.

#### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

MariaDB 10.11 (x64)  
Microsoft Office 2016 standart Win64 Russian  
Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows

#### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus  
2GIS

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного, компьютерного оборудования и хранения элементов мультимедийных лабораторий  
Специальное помещение № 420

#### Перечень оборудования

Запасные части для компьютерного оборудования - 0 шт.  
Наушники для лингафонного кабинета - 0 шт.  
Паяльная станция - 1 шт.  
Персональный компьютер - 4 шт.  
Планшетный компьютер - 15 шт.  
Сервер - 10 шт.  
Стеллаж - 0 шт.  
Стол - 4 шт.  
Стул - 4 шт.

#### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

#### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования  
Специальное помещение № 003

#### Перечень оборудования

Запасные части для столов и стульев - 0 шт.  
Материалы для сопровождения учебного процесса - 0 шт.  
Наборы слесарных инструментов для обслуживания учебного оборудования - 0 шт.  
Станок для сверления - 0 шт.  
Стеллаж - 0 шт.

Угловая шлифовальная машина - 0 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

## 11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

### ВИДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Успешное освоение теоретического материала по дисциплине требует самостоятельной работы, нацеленной на усвоение лекционного теоретического материала, расширение и конкретизацию знаний по разнообразным вопросам дисциплины. Самостоятельная работа студентов предусматривает следующие виды:

1. Аудиторная самостоятельная работа студентов – выполнение на практических занятиях и лабораторных работах заданий, закрепляющих полученные теоретические знания либо расширяющие их, а также выполнение разнообразных контрольных заданий индивидуального или группового характера (подготовка устных докладов или сообщений о результатах выполнения заданий, выполнение самостоятельных проверочных работ по итогам изучения отдельных вопросов и тем дисциплины);

2. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – подготовка к лекционным, практическим занятиям, лабораторным работам, повторение и закрепление ранее изученного теоретического материала, конспектирование учебных пособий и периодических изданий, изучение проблем, не выносимых на лекции, написание тематических рефератов, выполнение индивидуальных практических заданий, подготовка к тестированию по дисциплине, выполнение итоговой работы.

Большое значение в преподавании дисциплины отводится самостоятельному поиску студентами информации по отдельным теоретическим и практическим вопросам и проблемам.

При планировании и организации времени для изучения дисциплины необходимо руководствоваться п. 5.1 или 5.2 рабочей программы дисциплины и обеспечить последовательное освоение теоретического материала по отдельным вопросам и темам (Приложение 3).

Наиболее целесообразен следующий порядок изучения теоретических вопросов по дисциплине:

1. Изучение справочников (словарей, энциклопедий) с целью уяснения значения основных терминов, понятий, определений;

2. Изучение учебно-методических материалов для лекционных, практических занятий, лабораторных работ;

3. Изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы и электронных информационных источников;

4. Изучение дополнительной литературы и электронных информационных источников, определенных в результате самостоятельного поиска информации;

5. Самостоятельная проверка степени усвоения знаний по контрольным вопросам и/или заданиям;

6. Повторное и дополнительное (углубленное) изучение рассмотренного вопроса (при необходимости).

В процессе самостоятельной работы над учебным материалом рекомендуется составить конспект, где кратко записать основные положения изучаемой темы. Переходить к следующему разделу можно после того, когда предшествующий материал понят и усвоен. В затруднительных случаях, встречающихся при изучении курса, необходимо обратиться за консультацией к преподавателю.

При изучении дисциплины не рекомендуется использовать материалы, подготовленные неизвестными авторами, размещенные на неофициальных сайтах неделового содержания. Желательно, чтобы используемые библиографические источники были изданы в последние 3-5 лет.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Оценка компетенций на различных этапах их формирования осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации, Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания и технологической картой дисциплины (Приложение 1,2). Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего и промежуточного контроля представлены в Приложении 4.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена/зачета в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины (Приложение 8)

Оценка знаний студентов осуществляется в соответствии с Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в Институте, и технологической картой дисциплины

#### ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ НА ЭТАПЕ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

1) Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)

При преподавании дисциплины «Менеджмент» применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.

Практические занятия по дисциплине «Менеджмент» ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения);
- 3) деловая игра;
- 4) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине.

На практических занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

2) Письменное задание

Формируемые компетенции: УК-10, ОПК-1, ОПК-3.

Цели и задачи реферата.

Целью работы является обобщение и систематизация теоретического материала в рамках исследуемой проблемы.

В процессе выполнения работы решаются следующие задачи:

1. Формирование информационной базы:

- анализ точек зрения зарубежных и отечественных специалистов в области дисциплины;
- конспектирование и реферирование первоисточников в качестве базы для сравнения, противопоставления, обобщения;
- анализ и обоснование степени изученности исследуемой проблемы;
- подготовка библиографического списка исследования.

2. Формулировка актуальности темы:

- отражение степени важности исследуемой проблемы в современной теории и практике;
- выявление соответствия задачам теории и практики, решаемым в настоящее время;
- определение места выбранной для исследования проблемы в дисциплине.

3. Формулировка цели и задач работы:

- изложение того, какой конечный результат предполагается получить при проведении теоретического исследования;
- четкая формулировка цели и разделение процесса ее достижения на этапы;
- выявление особенностей решения задач (задачи - это те действия, которые необходимо предпринять для достижения поставленной в работе цели).

В результате написания реферата обучающийся изучает и анализирует информационную базу с целью установления теоретических зависимостей, формулирует понятийный аппарат, определяет актуальность, цель и задачи работы.

Обязательными составляющими элементами реферата являются:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основное содержание, разделенное на разделы (параграфы, пункты, подпункты), расположенные и поименованные согласно плану; в них аргументировано и логично раскрывается избранная тема в соответствии с поставленной целью; обзор литературы; описание применяемых методов, инструментов, методик, процедур в рамках темы исследования; анализ примеров российского и зарубежного опыта, отражающих тему исследования и т.д..
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Требования к оформлению письменных работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и курсовых работ, одобренных решением Ученого совета (протокол № 8 от 29.04.2020 г.).

Номер темы для выполнения письменной работы определяется по таблице и примерная тематика рефератов представлены в приложении 7.

Письменное задание 4 семестра - реферирование статей.

(Формируемые компетенции: УК-10, ОПК-1, ОПК-3)

Студент определяет проблемную область в соответствии с таблицей выбора тем (приложение 7).

В соответствии с выбранной темой студент подбирает издания периодической печати и изучает представленные в них статьи. Выбрав три статьи, наиболее полно отражающих изучаемый вопрос, студент готовит:

1. Письменный отчет, включающий реферирование выбранных статей

2. Ответы на вопросы:

2.1. Согласны ли Вы с позицией автора статьи по рассмотренному вопросу? Почему?

2.2. Применимы ли представленные автором статьи идеи в практической деятельности российских организаций? Ответ обоснуйте.

Примерная тематика статей для реферирования (4 семестр) представлена в приложении 7.

### 3) Практическое задание

Формируемые компетенции: УК-10, ОПК-1, ОПК-3.

Кейс - описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Цель кейса - научить обучающихся анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать ее из одной формы в другую.

В процессе выполнения кейса решаются следующие задачи:

- Формирование и развитие информационной компетентности;
- Развитие умений искать новые знания, анализировать ситуации;
- Развитие навыков самоорганизации, самостоятельности, инициативности;
- Развитие умений принимать решения, аргументировать свою позицию.

Обязательными составляющими элементами кейса являются:

- титульный лист;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников.

Требования к оформлению практических работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и лабораторных работ, одобренных решением Ученого совета (протокол № 8 от 29.04.2020 г.).

Кейсы представлены в приложении 11.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся по дисциплине основана на использовании Положения о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в институте, и технологической карты дисциплины.

Текущий контроль:

- посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия) - 0-35 баллов;
- письменное задание (реферат) - 0-25 баллов;
- практическое задание (кейс) - 0-50 баллов.

Промежуточная аттестация:

- итоговая работа - 25 баллов.

Максимальное количество баллов по дисциплине – 100.

Максимальное количество баллов по результатам текущего контроля – 75.

Максимальное количество баллов на экзамене – 25.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

В процессе изучения учебной дисциплины «Менеджмент» следует:

1. Ознакомиться с рабочей программой дисциплины. Рабочая программа содержит перечень разделов и тем, которые необходимо изучить, планы лекционных и семинарских занятий, вопросы к текущей и промежуточной аттестации, перечень основной, дополнительной литературы и ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет» и т.д.
2. Ознакомиться с календарно-тематическим планом самостоятельной работы обучающихся.
3. Посещать теоретические (лекционные) и практические (семинарские) занятия, лабораторные работы.
4. При подготовке к практическим (семинарским) занятиям, а также при выполнении самостоятельной работы следует использовать методические указания для обучающихся.

Учебный план курса «Менеджмент» предполагает в основе изучения дисциплины

использовать лекционный материал и основные источники литературы, а в дополнение – практические занятия.

Кроме традиционных лекций и практических занятий (перечень и объем которых указаны) целесообразно в процессе обучения использовать и активные формы обучения.

Примерный перечень активных форм обучения:

- 1) беседы и дискуссии;
- 2) кейсы и практические ситуации;
- 3) деловые игры;
- 4) практические задания для работы в группах;
- 5) практические работы.

На лекциях студенты должны получить систематизированный материал по теме занятия: основные понятия и положения, классификации изучаемых явлений и процессов, алгоритмы и методики, применяемые в менеджменте организации и т.д.

Практические занятия предполагают более детальную проработку темы по каждой изучаемой проблеме, анализ теоретических и практических аспектов дисциплины. Для этого разработаны подробные вопросы, обсуждаемые на семинарских занятиях, практические задания, темы рефератов и тесты. При подготовке к семинарским занятиям следует акцентировать внимание на значительную часть самостоятельной практической работы студентов.

Для более успешного изучения курса преподавателю следует постоянно отсылать студентов к учебникам, периодической печати. Освоение всех разделов курса предполагает приобретение студентами навыков самостоятельного анализа инструментов и механизмов дисциплины, умение работать с научной литературой.

Основная учебная литература, представленная учебниками и учебными пособиями, охватывает все разделы программы по дисциплине «Менеджмент». Она изучается студентами в процессе подготовки к практическим занятиям, экзамену. Дополнительная учебная литература рекомендуется для самостоятельной работы по подготовке к семинарским и практическим занятиям, при написании рефератов.

При изучении курса наряду с овладением студентами теоретическими положениями курса уделяется внимание приобретению практических навыков с тем, чтобы они смогли успешно применять их в своей профессиональной деятельности.

### ***Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами***

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорнодвигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены вузом или могут использоваться собственные технические средства. Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.



При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий текущего контроля. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

## Технологическая карта дисциплины

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| Наименование дисциплины        | Менеджмент |
| Количество зачетных единиц     | 4          |
| Форма промежуточной аттестации | Зачет      |

| №                               | Виды учебной деятельности студентов  | Форма отчетности      | Баллы (максимум) |
|---------------------------------|--|-----------------------|------------------|
| <b>Текущий контроль</b>         |  |                       |                  |
| 1                               | Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия) |                       |                  |
| 2                               | Выполнение письменного задания (реферат)   | Письменная работа     |                  |
| 3                               | Выполнение практического задания (кейс)  | Письменная работа     |                  |
| <b>Промежуточная аттестация</b> |  |                       |                  |
| 4                               | Выполнение итоговой работы   | Итоговая работа, тест |                  |
| <b>Итого по дисциплине:</b>     |  |                       | 100              |

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Преподаватель \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя)

Подпись

## Технологическая карта дисциплины

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| Наименование дисциплины        | Менеджмент |
| Количество зачетных единиц     | 4          |
| Форма промежуточной аттестации | Экзамен    |

| №                               | Виды учебной деятельности студентов  | Форма отчетности      | Баллы (максимум) |
|---------------------------------|--|-----------------------|------------------|
| <b>Текущий контроль</b>         |  |                       |                  |
| 1                               | Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия) |                       |                  |
| 2                               | Выполнение письменного задания (реферат)   | Письменная работа     |                  |
| 3                               | Выполнение практического задания (кейс)  | Письменная работа     |                  |
| <b>Промежуточная аттестация</b> |  |                       |                  |
| 4                               | Выполнение итоговой работы   | Итоговая работа, тест |                  |
| <b>Итого по дисциплине:</b>     |  |                       | 100              |

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Преподаватель \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя)

Подпись

## Тематическое планирование самостоятельной работы студентов

| Тема, раздел   | Очная форма | Очно-заочная форма | Заочная форма | Задания для самостоятельной работы  | Форма контроля  |
|--|-------------|--------------------|---------------|---|---|
| 1. Понятие, сущность и основные категории менеджмента. | 4           | 9                  | 12            | Изучение учебной литературы.<br>Подготовка к практическим занятиям.<br>Подготовка рефератов.                                      | Проведение опроса.<br>Оценка работы на практических занятиях.<br>Защита рефератов.  |
| 2. Становление и развитие менеджмента.                 | 5           | 9                  | 14            | Изучение учебной литературы.<br>Подготовка рефератов.<br>Подготовка докладов.<br>Подготовка к тестированию по теме.               | Проведение опроса.<br>Защита рефератов.<br>Выступление с докладами.<br>Оценка тестового задания.                                      |
| 3. Эволюция концепций менеджмента.                     | 5           | 9                  | 14            | Изучение учебной литературы.<br>Подготовка к практическим занятиям.<br>Подготовка к письменной контрольной работе и тестированию. | Проведение опроса.<br>Оценка работы на практических занятиях.<br>Оценка выполнения письменной контрольной работы и тестового задания. |
| 4. Методы и стили управления.                          | 4           | 9                  | 13            | Изучение учебной литературы.<br>Подготовка к практическим занятиям.<br>Подготовка докладов.<br>Подготовка к тестированию по теме. | Проведение опроса.<br>Оценка работы на практических занятиях.<br>Выступление с докладами.<br>Оценка тестового задания.                |
| 5. Функции управления                                  | 4           | 9                  | 14            | Изучение учебной литературы.<br>Подготовка к практическому занятию.   | Опрос по вопросам темы.<br>Оценка работы на практическом занятии.   |
| 6. Планирование в системе менеджмента                  | 5           | 10                 | 14            | Изучение учебной литературы.<br>Подготовка к практическим занятиям.<br>Подготовка рефератов.                                      | Опрос по вопросам темы.<br>Оценка работы на практических занятиях.<br>Защита рефератов.   |

|   |   |    |    |  |  |
|---|---|----|----|--|--|
| 7. Мотивация в системе менеджмента                                      | 5 | 10 | 14 | Изучение учебной литературы<br>Подготовка к практическим занятиям<br>Подготовка рефератов<br>Подготовка к тестированию               | Проведение опроса.<br>Оценка работы на практических занятиях<br>Защита рефератов<br>Проверка тестового задания                                       |
| 8. Контроль как функция управления                                      | 4 | 9  | 14 | Изучение учебной литературы<br>Подготовка к практическому занятию<br>Подготовка рефератов  | Проведение опроса.<br>Оценка работы на практическом занятии<br>Защита рефератов  |
| 9. Эффективность менеджмента  | 5 | 9  | 14 | Изучение учебной литературы<br>Подготовка рефератов<br>Подготовка письменной контрольной работе<br>Подготовка к тестированию         | Проведение опроса.<br>Защита рефератов<br>Проверка письменной контрольной работы<br>Проверка тестового задания                                       |
| 10. Характеристика организации. Внутренняя и внешняя среда организации. | 3 | 9  | 13 | Изучение учебной литературы<br>Подготовка к практическим занятиям  | Оценка работы на практических занятиях   |
| 11. Виды организационных структур управления                            | 5 | 9  | 14 | Изучение учебной литературы<br>Подготовка к практическим занятиям<br>Подготовка к тестированию по теме                               | Устный опрос и беседа<br>Оценка работы на практических занятиях<br>Оценка выполнения тестового задания   |
| 12. Стратегическое управление   | 6 | 9  | 13 | Изучение учебной литературы<br>Подготовка к практическим занятиям  | Устный опрос и беседа<br>Оценка работы на практических занятиях  |
| 13. Принятие управленческих решений                                     | 6 | 9  | 13 | Изучение учебной литературы<br>Подготовка к практическим занятиям<br>Подготовка докладов<br>Подготовка письменной контрольной работе | Устный опрос и беседа<br>Оценка работы на практических занятиях<br>Оценка выступлений с докладами<br>Оценка выполнения письменной контрольной работы |

|  |    |     |     |  |   |
|--|----|-----|-----|--|---|
| 14. Управление рисками в организации     | 4  | 9   | 14  | Изучение учебной литературы<br>Подготовка к практическим занятиям<br>Подготовка к тестированию по теме                             | Устный опрос и беседа<br>Оценка работы на практическом занятии<br>Оценка выполнения тестового задания           |
| 15. Коммуникации в системе управления    | 3  | 9   | 14  | Изучение учебной литературы<br>Подготовка к практическим занятиям  | Устный опрос и беседа<br>Оценка работы на практическом занятии  |
| 16. Управление конфликтами в организации | 5  | 11  | 15  | Изучение учебной литературы<br>Подготовка к практическим занятиям  | Устный опрос и беседа<br>Оценка работы на практических занятиях   |
| 17. Организационная культура             | 3  | 9   | 14  | Изучение учебной литературы<br>Подготовка докладов<br>Подготовка к практическим занятиям   | Оценка выступлений с докладами по теме<br>Оценка работы на практических занятиях                                |
| 18. Организационные изменения            | 6  | 9   | 13  | Изучение учебной литературы<br>Подготовка к тестированию по теме<br>Подготовка к письменной контрольной работе по пройденным темам | Устный опрос и беседа<br>Оценка выполнения тестового задания<br>Оценка выполнения письменной контрольной работы |
| ИТОГО                                    | 82 | 166 | 246 |  |   |

## Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего контроля

| №<br>п/п | Показатели оценивания  | Критерии оценивания  | Шкала<br>оценивания |
|----------|--|--|---------------------|
| 1        | Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия) | <p>1. Посещение занятий: а) посещение лекционных и практических занятий, б) соблюдение дисциплины.</p> <p>2. Работа на лекционных занятиях: а) ведение конспекта лекций, б) уровень освоения теоретического материала, в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.</p> <p>3. Работа на практических занятиях: а) уровень знания учебно-программного материала, б) умение выполнять задания, предусмотренные программой курса, в) практические навыки работы с освоенным материалом.</p>   | 0-35                |
| 2        | Письменное задание   | <p>1. Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт.</p> <p>2. Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме письменного задания; б) соответствие содержания теме и плану письменного задания; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; д) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).</p> <p>3. Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).</p> <p>4. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список</p> | 0-25                |

|   |                      |  |      |
|---|----------------------|--|------|
|   |                      | литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму письменного задания.   |      |
| 3 | Практическое задание | <p>1. Анализ проблемы: а) умение верно, комплексно и в соответствии с действительностью выделить причины возникновения проблемы, описанной в практическом задании.</p> <p>2. Структурирование проблем: а) насколько четко, логично, последовательно были изложены проблемы, участники проблемы, последствия проблемы, риски для объекта.</p> <p>3. Предложение стратегических альтернатив: а) количество вариантов решения проблемы, б) умение связать теорию с практикой при решении проблем.</p> <p>4. Обоснование решения: а) насколько аргументирована позиция относительно предложенного решения практического задания; б) уровень владения профессиональной терминологией.</p> <p>5. Логичность изложения материала: а) насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, б) насколько предложенный план может быть реализован в текущих условиях.</p> | 0-50 |

### Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе промежуточной аттестации

| № п/п | Показатели оценивания | Критерии оценивания   | Шкала оценивания |
|-------|-----------------------|---|------------------|
| 1     | Итоговая работа       | Количество баллов за тест пропорционально количеству правильных ответов на тестовые задания. После прохождения теста суммируются результаты выполнения всех заданий для выставления общей оценки за тест. | 0-25             |



## Практические занятия (3 семестр)

### Практическое занятие 1.

**Цель** – закрепление теоретических знаний по теме, формирование представления о системе управления, организационно-управленческой деятельности, организационно-управленческих процессах.

Практические задания.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Раскройте сущность понятий «менеджмент» и «управление».
2. Дайте определение «управленческой системы» и ее подсистем.
3. Каковы основные системообразующие категории менеджмента?
4. Что такое субъект и объект управления? Как они взаимодействуют друг с другом в процессе управления?
5. Приведите примеры прямых и обратных связей?
6. В чем заключаются цели и задачи управления? Приведите примеры целей управления для какой либо организации.
7. Покажите на примерах взаимосвязь цели, средств достижения и результата управленческой деятельности.
8. Перечислите основные задачи менеджмента.
9. Каковы закономерности и принципы менеджмента?
10. Менеджмент часто называют наукой, практикой и искусством. Как вы думаете, почему?

2) Нарисуйте схему процесса управления, используя следующие элементы:

- ограничения и критерии эффективности управления;
- цель управления;
- субъект управления (руководитель, менеджер, координатор);
- объект управления (организация, подразделение, сотрудник);
- обратная связь;
- управленческое воздействие;
- результат управления.

- приведите примеры целей управления для какой-либо организации.

- приведите примеры критериев эффективности управления организацией или ее подразделениями.

3) Виды менеджмента.

Существуют отраслевые (О) и функциональные (Ф) особенности менеджмента. Какие из перечисленных видов менеджмента являются функциональными, а какие – отраслевыми?

Виды менеджмента:

1. Управление персоналом.
2. Банковский менеджмент.
3. Стратегический менеджмент.
4. Менеджмент в торговле.
5. Управление финансами.
6. Менеджмент в сфере телевидения.
7. Менеджмент в гостиничном бизнесе.
8. Управление проектами.
9. Менеджмент в социальной сфере.
10. Информационный менеджмент.
11. Менеджмент в ресторанном бизнесе.
12. Спортивный менеджмент.
13. Управление производством.

14. Менеджмент в девелопменте (строительстве).

15. Инновационный менеджмент.

**Пример оформления ответа:**

1 – Ф;

2 – О и т. п.

4) Защита рефератов по темам:

1. Менеджмент - как интегрированная наука, практика и искусство управления.
2. Организационно-управленческие процессы и их характеристика
3. Реализация принципов менеджмента: практический опыт различных компаний мира.
4. Законы управления и их применение на практике.
5. Применение инструментов кросс-культурного менеджмента в деятельности организаций
- 5) Обсуждение выступлений, дискуссия.

**Практическое занятие 2.**

**Цель** – закрепление теоретических знаний по теме, формирование понимания содержания деятельности менеджера и требований к нему.

Индивидуальные практические задания.

- 1) Используя ЭБС и рекомендуемую литературу дисциплины найти и выписать не менее 10 различных определений менеджмента. На основании этих определений выделить не менее 3-х подходов к определению менеджмента. В чем суть различий? Какое из этих определений кажется Вам наиболее полным.
- 2) Используя открытые источники изучить возможные должности, которые может занимать менеджер в организации, и требования к нему со стороны ведущих организаций России (сделать обзор вакансий и требований к ним).
- 3) По заданной ниже форме составьте профиограмму руководителя отдела сбыта на промышленном предприятии:

Таблица 1.

Профиограмма руководителя отдела сбыта промышленного предприятия

| 1. Общая характеристика труда                  |                                 |
|--|---------------------------------|
| Содержание работы (основные действия)          | Условия и характер труда        |
|  |                                 |
| 2. Требования к качеству подготовки            |                                 |
| Знания   | Умения и навыки                 |
|  |                                 |
| 3. Требования профессии к личностным качествам |                                 |
| Интересы и склонности                          | Профессионально важные качества |
|  |                                 |

4) Представление полученных результатов. На основе проделанной работы формулирование выводов о деятельности менеджера и требованиях к нему.

**Практическое занятие 3.**

**Цель** – закрепление теоретических знаний по теме и применение их на практике.

Практическое задание.

- 1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:
  1. Какие функции выполняет менеджер в организации?
  2. Назовите должности, которые в организации может занимать менеджер?
  3. Вспомните, какие роли выполняет менеджер?
  4. Какие требования предъявляются к поведению менеджеров?
- 2) Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по рассмотрению и анализу конкретных ситуаций.

### Ситуация 1.

Прочитайте характеристику менеджера И.И. Синичкина, определите выполняемые роли. Какие требования предъявляются к должности руководителя? Всем ли требованиям отвечал И.И. Синичкина как менеджера?

В одном из московских НИИ освободилась должность заведующего лабораторией. На это место был принят Иван Иванович Синичкин. Человек дружелюбный, общительный, доброжелательный. Мгновенно он со всеми перезнакомился, всем понравился, стал «душой коллектива». В результате большую часть времени он проводил в общении с коллегами, частенько забывая о своих прямых обязанностях. Как правило, «рутинные», «будничные» дела были ему неинтересны, зато он всегда был полон новыми «гениальными» идеями, постоянно носился с «проектами века», которые редко, впрочем, получали реальное воплощение. Иван Иванович не доводил начатые дела до конца, нередко хватаясь за что-то новое. В итоге страдала работа, так как научные исследования требуют совершенно иного отношения. Он и сам понял, что такая работа ему не по душе, и, уйдя из НИИ, нашел работу менеджера, на которой его инициативность, энергичность, организаторские способности проявились в полной мере.

### Ситуация 2.

Прочитайте характеристику менеджера, определите выполняемые роли, приведите рекомендации к успешной деятельности для него. Какие требования предъявляются к должности руководителя? Всем ли требованиям отвечает Инна Павловна?

Инна Павловна – зам. главного редактора, хороший специалист, и в фирме ее ценят, закрывая глаза на некоторые мелкие недостатки. Человек она эмоциональный, впечатлительный, ранимый и немного неуравновешенный. Поэтому любую мелочь воспринимает всерьез и способен сильно расстроиться из-за пустяка, но когда все идет хорошо, да еще если начальник похвалит, то тут ей просто нет равных. Самое худшее для Инны Павловны — это ссоры, споры и конфликты. Хотя сама она человек очень искренний, импульсивный, но настроена неизменно доброжелательно, всегда готова помочь, посоветовать, а конфликты и повышенные тона приводят ее в ужас. Поэтому на работе она имеет репутацию миротворца, всегда разрешает все противоречия мирным путем.

### Ситуация 3.

Прочитайте характеристику менеджера, определите выполняемые роли, приведите рекомендации к успешной деятельности для него. Какие требования предъявляются к должности руководителя? Всем ли требованиям отвечает Иван?

Ивана, молодого, но уже зарекомендовавшего себя менеджера, назначили главой одного из филиалов фирмы. Филиал маленький, коллектив — всего десять человек. Вначале Ивана своим подчиненным очень понравился: оптимистичный, общительный, он быстро и по-новому решал старые проблемы, буквально вдохнул новую жизнь в филиал. Однако через некоторое время сотрудники заметили, что такой ритм работы периодически нарушается. Сегодня все настроены по-деловому, работа кипит, настроение отличное, в общем, подъем. А через неделю атмосфера в офисе нервная, все валится из рук. Только спустя некоторое время выяснилось, что виновником этого был сам Иван, который и «заражал» своим настроением окружающих. Со временем все в филиале привыкли к таким сменам настроения и старались как-то их нейтрализовать: в период подъема не поддаваться эйфории, а в период спада – пореже попадаться шефу на глаза.

### Ситуация 4.

Прочитайте характеристику менеджера, определите выполняемые роли, приведите рекомендации к успешной деятельности для него. Какие требования предъявляются к должности руководителя? Всем ли требованиям отвечает Владимир Сергеевич?

Владимир Сергеевич - жесткий, преувеличенно строгий. Требуется тотального подчинения и «железной» дисциплины. Перед тем, как войти к нему в кабинет, подчиненные либо крестятся, либо выпивают залпом валерьянку. Где-то под окнами постоянно дежурит «неотложка». Босс, как правило, не стесняется в выражениях, а если его выведут из себя, что случается раз 30 на день, кричит, тем самым вгоняя в ступор весь состав фирмы с 1-го по N-ый этаж. Босс с

удовольствием комментирует проштрафившихся подчиненных на большом собрании, язвит и отпускает злобные замечания.

Ситуация 5. Вспомните роли менеджеров в классификации Г. Минцберга. Запишите роли (по каждой из трех категорий), которые должны играть указанные ниже менеджеры:

1. Генеральный директор инновационной компании, разрабатывающей высокотехнологичное оборудование для космических станций.
2. Директор департамента, отвечающего в вузе за разработку и внедрение в учебный процесс учебников и пособий, систем дистанционного обучения и т. п.
3. Старший продавец-консультант магазина электроники, контролирующей работу шести продавцов-консультантов.

Какие роли, на ваш взгляд, требуют наибольшей подготовки и опыта? Поясните ваше мнение.

3) Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

#### **Практическое занятие 4.**

**Цель** – закрепление теоретических знаний по теме, знакомство с особенностями развития и становления менеджмента в России.

1) Подготовка и выступление студентов с докладами на следующие темы:

1. Путь менеджера (доклад об успешных менеджерах – краткая биография, сфера бизнеса, главные особенности управления и путь к вершине).

2. Торгово-промышленные династии (Морозовых, Прохоровых, Рябушинских).

3. Благотворительная деятельность российских промышленников и купцов.

4. Вклад российских ученых в развитие теории управления (Богданов, Гастев, Керженцев).

2) Вопросы для обсуждения:

1. На основе информации докладов, выделите основные черты, присущие российским производственникам и купцам. Как Вы думаете, что отличало русских менеджеров того времени от европейских?

2. Продолжается ли сегодня традиция благотворительности среди российских промышленников, назовите современных благотворителей?

3. В чем причина спада объема благотворительности среди современных предпринимателей?

4. Какие основные идеи привнесли русские ученые в науку менеджмент?

5. Как и где мы сегодня можем использовать эти идеи?

6. Каковы основные вехи развития менеджмента в России в XVIIв?

3) Подведение итогов.

#### **Практическое занятие 5.**

**Цель** – закрепление теоретических знаний по теме, знакомство с моделями и концепциями менеджмента.

1) Защита рефератов по темам:

1. Особенности американской системы менеджмента (на примере нескольких компаний)

2. Особенности японской системы менеджмента (на примере нескольких компаний)

3. Западноевропейская модель менеджмента и ее особенности.

4. Особенности российского менеджмента

5. Концепция кайдзен в системе управления организацией

7. Концепции самообучающихся и быстродействующих организаций

8. Концепция общих ценностей бизнеса и общества

9. Концепция бережливого производства в системе управления организацией

10. Концепция бирюзовых организаций (концепция самоуправляемых организаций)

11. Концепция токсичного менеджмента

12. Командный подход в менеджменте по методологии «хосин канри»

2) Обсуждение рефератов, дискуссия.

3) Тестирование по теме.

Примерное тестовое задание.

1. Укажите один правильный ответ: Реинжиниринг - это (один ответ) ...

1) технология, суть которой заключается в том, чтобы взглянуть на бизнес-процессы организации по-новому, отбросив все иррациональное и оставив только то, что ориентировано на повышение степени удовлетворения потребителя.

2) технология, которая предполагает построение проектных структур управления, которые относятся к адаптивным структурам.

3) технология, предполагающая передачу прав по выполнению определённых функций или работ сторонним организациям, руководствуясь тем, что они сделают это лучше.

4) поиск резервов эффективности внутри организации, прежде всего за счет сокращения уровней управления, количества структурных подразделений и их численности.

2. Укажите один правильный ответ: Аутсорсинг - это (один ответ) ...

1) технология, суть которой заключается в том, чтобы взглянуть на бизнес-процессы организации по-новому, отбросив все иррациональное и оставив только то, что ориентировано на повышение степени удовлетворения потребителя.

2) технология, которая предполагает построение проектных структур управления, которые относятся к адаптивным структурам.

3) технология, предполагающая передачу прав по выполнению определённых функций или работ сторонним организациям, руководствуясь тем, что они сделают это лучше.

4) поиск резервов эффективности внутри организации, прежде всего за счет сокращения уровней управления, количества структурных подразделений и их численности.

3. Укажите один правильный ответ: Проектное управление - это (один ответ) ...

1) технология, суть которой заключается в том, чтобы взглянуть на бизнес-процессы организации по-новому, отбросив все иррациональное и оставив только то, что ориентировано на повышение степени удовлетворения потребителя.

2) технология, которая предполагает построение проектных структур управления, которые относятся к адаптивным структурам.

3) технология, предполагающая передачу прав по выполнению определённых функций или работ сторонним организациям, руководствуясь тем, что они сделают это лучше.

4) поиск резервов эффективности внутри организации, прежде всего за счет сокращения уровней управления, количества структурных подразделений и их численности.

4. Укажите один правильный ответ: Оптимальное разукрупнение - это (один ответ) ...

1) технология, суть которой заключается в том, чтобы взглянуть на бизнес-процессы организации по-новому, отбросив все иррациональное и оставив только то, что ориентировано на повышение степени удовлетворения потребителя.

2) технология, которая предполагает построение проектных структур управления, которые относятся к адаптивным структурам.

3) технология, предполагающая передачу прав по выполнению определённых функций или работ сторонним организациям, руководствуясь тем, что они сделают это лучше.

4) поиск резервов эффективности внутри организации, прежде всего за счет сокращения уровней управления, количества структурных подразделений и их численности.

5. Укажите, какие из приведенных ниже особенностей характеризуют типовую модель японского менеджмента (Я), а какие – американского (А).

Характерные особенности национального менеджмента.

1. Оценка качества управления по уровню гармонии в коллективе и коллективному результату.
2. Оплата труда по индивидуальным достижениям.
3. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост.
4. Нестандартная, гибкая структура управления.
5. Личные неформальные отношения с подчиненными.
6. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия.
7. Наем на работу на короткий период.
8. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы.
9. Индивидуальный характер принятия решений.
10. Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе.
11. Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль.
12. Деловая карьера обуславливается личными результатами.
13. Формальные отношения с подчиненными.
14. Коллективная ответственность, ориентация управления на группу.
15. Строго формализованная структура управления.
16. Неформальная организация контроля.
17. Оплата труда по показателям работы группы и служебному стажу.
18. Профессионализм и инициатива – главные качества руководителей.
19. Долгосрочный наем руководителей и работников организаций.
20. Строго формализованная процедура контроля.
21. Оценка качества управления по индивидуальному результату и индивидуальная ответственность.

### Практическое занятие 6.

**Цель** – закрепление теоретических знаний по теме, и закрепление их на практике.

Практические задания.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Охарактеризуйте основные положения школы научного управления. Каков вклад представителей школы в развитие науки и практики менеджмента?
2. Охарактеризуйте основные положения концепции административной школы в управлении и их значение на современном этапе. Как используются основные положения административной школы в современном менеджменте?
3. Перечислите представителей и основные идеи школы человеческих отношений. Что представляли собой Хоторнские эксперименты Э. Мэйо? Что такое хоторнский эффект?
4. В чем заключаются идеи школы поведенческих наук? Насколько они применимы на практике?
5. Каковы идеи школы количественных методов?
6. Назовите и охарактеризуйте современные подходы в менеджменте (процессный, системный, ситуационный).

2) Задание. Проанализировать различные школы менеджмента и подходы к управлению и заполнить таблицу.

Таблица

Сравнительный анализ подходов к менеджменту

| Подходы к менеджменту      | Функции управления |             |           |          | Связующие процессы |                  | Критика |
|----------------------------|--------------------|-------------|-----------|----------|--------------------|------------------|---------|
|                            | Планирование       | Организация | Мотивация | Контроль | Коммуникации       | Принятие решений |         |
| <b>Школы в управлении</b>  |                    |             |           |          |                    |                  |         |
| Школа научного менеджмента |                    |             |           |          |                    |                  |         |

|                              |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| Административная школа       |  |  |  |  |  |  |  |
| Школа человеческих отношений |  |  |  |  |  |  |  |
| Школа поведенческих наук     |  |  |  |  |  |  |  |
| Процессный подход            |  |  |  |  |  |  |  |
| Системный подход             |  |  |  |  |  |  |  |
| Ситуационный подход          |  |  |  |  |  |  |  |

### Практическое занятие 7.

**Цель** – проверка усвоения теоретического материала, понимания основных категорий менеджмента.

1) Выполнение проверочной письменной работы индивидуально каждым студентом в соответствии с одним из вариантов.

#### Вариант 1

1. В чем состоит связь между теорией управления и экономической теорией?
2. Перечислите основные функции целей и требования, предъявляемые к их формулировке.

Ответ поясните примерами.

3. Раскройте суть теории научного управления, укажите основателя и сторонников данной концепции. Опишите, для каких предприятий возможно применение выводов данной теории?

4. Какими навыками должен обладать современный менеджер?

#### Вариант 2

1. Истоки управленческой мысли в России.
2. Перечислите ключевые роли, которые выполняет менеджер организации. Ответ поясните примерами.

3. Раскройте суть концепции человеческих отношений, укажите сторонников данной концепции. Для каких предприятий можно использовать основные идеи данной теории?

4. Какими модели менеджмента Вам известны?

#### Вариант 3

1. Какие элементы включает система управления?
2. В чем состоит отличие понятий менеджмент и управление. Ответ поясните примерами.
3. Раскройте суть административной школы управления, укажите ее основателя.

Применимы ли положения данной концепции для современных организаций?

4. Какими концепции менеджмента Вам известны?

2) Выполнение тестового задания.

Примерное тестовое задание:

1. Главной задачей менеджера является:
  - а) эффективное использование ресурсов;
  - б) подбор и расстановка персонала;
  - в) получение максимальных результатов;
  - г) координация работы подчиненных;
  - д) снижение затрат на производство единицы продукции;
  - е) максимум отдачи от имеющихся ресурсов.

2. Менеджмент и управление — это:

- а) одно и то же;
- б) разные, не связанные друг с другом понятия;
- в) взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является функцией управления;

3. Возникновение практики управления было связано с:

- а) с появлением общения;
- б) с возникновением письменности;
- в) с разделением и кооперацией труда;
- г) с возникновением производства;
- д) с возникновением первобытнообщинного строя

4. Менеджмент выделился в самостоятельную область знаний в:

- а) в XIX в.;
- б) в XVIII в.;
- в) на рубеже XIX и XX вв.;
- г) в середине XX в.;
- д) в средние века.

5. Основным теоретическим источником современных концепций менеджмента стало учение:

- а) А. Файоля;
- б) Ф. Тейлора;
- в) М. Фоллетт;
- г) Д. Гетти.

6. Представители ... школы в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов.

- а) классической или административной школы;
- б) школы научного управления;
- в) школы науки управления или количественный подход;
- г) школы поведенческих наук;
- д) школы человеческих отношений.

7. Соотношение понятий управление и менеджмент следующее:

- а) понятие «менеджмент» шире;
- б) понятие «управление» шире;
- в) понятие «менеджмент» значительно шире;
- г) эти понятия — синонимы.

8. Принципы управления — это:

- а) основные методы управления;
- б) закономерности управления;
- в) основные правила управления;
- г) основные функции управления.

9. Система управления в элементарном виде включает в себя:

- а) принципы, методы и функции управления;
- б) совокупность органов управления;
- в) субъект, объект управления и связи;
- г) совокупность объектов управления.

10. Субъект управления — это:



- а) орган, осуществляющий управленческие воздействия;
- б) любой орган в системе управления;
- в) орган, воспринимающий управленческие воздействия человека.

### **Практическое занятие 8**

**Цель** – закрепление теоретических знаний по теме и применение их на практике.

**Практические задания.**

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Раскройте сущность и опишите систему методов управления.
2. Опишите административно-правовые методы управления. Приведите примеры.
3. Опишите экономические методы управления. Приведите примеры.
4. Опишите социально-психологические методы управления. Приведите примеры.
5. На Ваш взгляд, какая группа методов управления используется чаще всего, какая является более перспективной?

2) Индивидуальные практические задания. Решение ситуаций. Обсуждение полученных решений.

**Ситуация 1.** Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

**Постановка задачи.** Выберете и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

- а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;
- б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;
- в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
- г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него действовать на них.

**Ситуация 2** Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы указываете.

**Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?**

- а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;
- б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;
- в) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;
- г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

**Ситуация 3.** В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

- а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;
- б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;

- в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;
- г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 4. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частных опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

- а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;
- б) извинитесь перед ним и начнете беседу;
- в) поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как вы?»;
- г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 5. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Постановка задачи. Как вы ответите на звонок?

- а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;
- б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;
- в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;
- г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо вызовите врача».

3) Решение тестовых заданий.

Примерное тестовое задание.

**1. Экономические методы управления основываются на:**

- а) на материальных интересах объектов управления;
- б) на воздействии на социальные условия работающих;
- в) на законодательных и нормативных актах;
- г) на хозяйственном расчете.

**2. Общие методы управления:**

- а) административные, экономические и социально-психологические;
- б) воспроизводственные и маркетинговые;
- в) сетевые и балансовые;
- г) законодательные и нормативные.

**3. Социально-психологические методы управления основываются на:**

- а) на материальном интересе работников;
- б) на законодательных и нормативных актах;
- в) на морально-психологическом климате;
- г) на воздействии на сознание и социальные условия.

**4. Методы управления — это:**

- а) закономерности управления;
- б) основные правила управления;
- в) управленческие законы;
- г) способы воздействия субъекта на объект;
- д) методы работы менеджеров.

## **5. Административные методы управления основываются на:**

- а) на законодательных и нормативных актах;
- б) на экономических интересах объектов управления;
- в) на воздействии на социально-бытовые условия работающих;
- г) на штрафных санкциях.

### **Практическое занятие 9**

**Цель** – закрепление теоретических знаний по теме и применение их на практике.

Практические задания.

1) Выступление с докладами по темам:

1. Возможности и ограничения применения авторитарного, либерального и демократического стилей руководства.

2. Применение теории Ф. Фидлера в практической деятельности компаний.

2) Работа в микрогруппах (с численностью участников не более 5 человек) по рассмотрению и анализу конкретных ситуаций.

Ситуация 1. Боб Маккьюри, возглавляющий с 1993 г. подразделение компании «Тойота» в США, обладает совершенно уникальным, отличающим его от других руководителей стилем руководства. Данный стиль не внушает никакой любви к Бобу со стороны подчиненных, тем не менее подразделение, возглавляемое им, работает успешно.

Он всегда приезжает в офис к 6 ч утра. По дороге на работу он успевает переговорить по телефону с несколькими менеджерами фирмы по интересующим его вопросам. В офисе он первым делом просматривает и анализирует подготовленные отчеты о продажах. Затем вызывает менеджеров тех подразделений, показатели которых снизились, и предельно жестко выясняет причины, нередко прибегая к административным мерам. Его работа заканчивается поздно ночью.

Что же заставляет Боба работать так напряженно? Безусловно, это желание обойти успешно продвигающуюся вперед фирму-конкурента «Хонда» и довести объем продаж машин своей марки на рынке США до 10%. Боб убежден, что при существующей сейчас конкуренции на рынке управление компанией должно быть достаточно жестким. Резкий и агрессивный стиль руководства Боб использует и при общении со своими японскими коллегами, часто вызывая их недоумение. Но результаты работы Боба ошеломляют.

Согласно основному критерию в оценке любого руководителя — способность получать максимальную отдачу от подчиненных, — Боб является весьма успешным руководителем и, как отметил один из сотрудников, заставляет исполнителя превосходить собственные ожидания и представления о себе. Не является ли это тем, что мы называем лидерством?

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Охарактеризуйте стиль руководства Боба.

2. При каких условиях данный стиль будет успешным, а при каких нет? Обоснуйте свою позицию.

3. Хотели бы вы работать под руководством Боба? Каков его механизм мотивации своих служащих?

Ситуация 2. Тед Келли, вице-президент крупнейшей в регионе компании по переработке нефти, утверждает, что не принимает никаких решений и платит своим подчиненным зато, чтобы они сами это делали. Он лишь каждую неделю просматривает четыре-пять оперативных листов о работе компании.

Его сотрудники подтверждают, что Тед ни разу не принял какое-либо решение. Они объясняют успех компании тем, что, во-первых, это одна из старейших компаний и, бесспорно, лучшая из существующих в этом регионе; во-вторых, несмотря на устаревшее оборудование, производительность труда сотрудников по-прежнему высока. Система управления предусматривает, что начальники отделов самостоятельно принимают все решения в течение всей недели, а в следующий понедельник на планерке подводятся итоги недели. Тед слушает, но участия в обсуждении не принимает. Если возникает сложная ситуация, к обсуждению и решению привлекаются все менеджеры, а если этого недостаточно, то обращаются к самому

авторитетному из топ-менеджеров — лидеру в данной сфере, на которого впоследствии и возлагается ответственность за принятое решение.

Благодаря успешной работе безусловно талантливых и высоко квалифицированных менеджеров компания преуспевает

### **Вопросы для обсуждения**

1. Охарактеризуйте стиль руководства, которого придерживается Т. Келли.
2. При каких условиях данный стиль является эффективным?
3. Каковы, по вашему мнению, положительные и отрицательные последствия такого стиля руководства?
4. Хотели бы вы работать под руководством такого руководителя? Почему?

3) Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

### **Практическое занятие 10.**

**Цель** – закрепление теоретических знаний о функциях управления в менеджменте.

**Практическое задание.**

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Сформулируйте отличия между общими, специфическими и частными функциями управления.
2. Раскройте сущность функции планирования. Приведите примеры.
3. Организация как функция управления, включающая формирование структуры организации, а так же создание условий для достижения запланированных целей.
3. Поясните, почему координация – это функция управления, обеспечивающая его непрерывность.
4. Назовите основные задачи процесса мотивации.
5. Контроль как функция управления, осуществляющая количественную и качественную оценку работы организации.

2) Выполнение упражнений.

Упражнение 1. В отчетном периоде фирма понесла существенные убытки. Финансовый анализ показал, что это произошло в результате роста затрат на лакокрасочную продукцию. Такая ситуация впервые случилась в практике фирмы. Руководитель предприятия вызвал экономиста, который отвечал за планирование цен и финансовых результатов на предприятии. Экономист сообщил руководителю, что пять месяцев назад единственный поставщик лаков и красок фирмы поднял цены на свою продукцию, однако до экономиста эта информация доведена не была. В связи с этим планы организации не были пересмотрены. В разговоре руководителя с менеджером по закупкам выяснилось, что тот отправил сообщение об увеличении закупочных цен экономисту на электронную почту. Однако экономист, видимо, его не получил. В результате нарушения какой функции сообщение о повышении цен поставщиком не дошло до экономиста? Ответ обоснуйте.

Упражнение 2. В ходе проверки работы отдела маркетинга компании «Парнас» 18.10.01 был выявлен ряд нарушений:

- маркетолог О.К. Озеров допустил ошибки в оформлении финансовых документов;
- менеджер по связям с общественностью Б.П. Волков провалил организацию презентации новых видов выпускаемой продукции;
- старший маркетолог Л.О. Сеницына несвоевременно выполнила задание по изучению конъюнктуры рынка, что привело к нарушению сроков разработки плана выпуска продукции на следующий год.

Руководитель фирмы «Парнас» применил к работникам следующие меры наказания:

- О.К. Озерову и Б.П. Волкову был объявлен выговор в приказе от 20.12.01;

- Л.О. Синицыной выговор не объявлялся, так как нарушение было допущено впервые;
- Л.О. Синицына переведена временно на должность инспектора по кадрам.

Какая функция управления была реализована? Какие методы управления использовал директор?

Упражнение 3. Прочитайте приведенный ниже кейс. Дайте название каждому из перечисленных этапов. Расставьте этапы в порядке, обеспечивающем эффективную реализацию основных функций менеджмента компании. Объясните, почему такой порядок вы считаете правильным.

| Правильный порядок | Номер этапа по кейсу | Название этапа |
|--------------------|----------------------|----------------|
|                    |                      |                |
|                    |                      |                |
|                    |                      |                |

Этапы деятельности менеджмента компании «Альфа» при создании нового департамента:

- формирование организационной структуры департамента и обеспечение его необходимыми ресурсами: персоналом, финансами, помещением, оборудованием и т. п.;
- реализация процедур количественной и качественной оценки и учета результатов деятельности департамента;
- выработка и реализация мотивационных процедур, направленных на активизацию деятельности персонала департамента и повышение эффективности выполнения им своих функций;
- определение целей деятельности нового департамента, необходимых средств, разработка методик эффективной работы департамента.

3) Обсуждение полученных результатов. Подведение итогов.

### Практическое занятие 11

**Цель** – закрепление теоретических знаний о миссии и целях организации и применение их на практике.

Практическое задание.

- 1) защита рефератов и дискуссия по темам:
  1. Миссии компаний: опыт российских компаний
  2. Целеполагание в организации
  3. Система планирования в организации.
- 2) Выполнение практических заданий.

Задание 1. Заполните таблицу, определив миссию (предназначение) организации в разных сферах деятельности.

Таблица

| Деятельность                              | Производственный подход | Маркетинговый подход           |
|---|-------------------------|--------------------------------|
| 1. Парикмахерские услуги<br><i>Пример</i> | <i>Стрижка, укладка</i> | <i>Мы делаем Вас красивыми</i> |
| 2. Гостиничные услуги                     |                         |                                |
| 3. Спортивный центр                       |                         |                                |
| 4. Школа танцев                           |                         |                                |
| 5. Производство мебели                    |                         |                                |
| 6.  |                         |                                |
| 7.  |                         |                                |
| 8.  |                         |                                |
| 9.  |                         |                                |
| 10.                                       |                         |                                |

Задание 2.

Выберите несколько организаций (не менее 3) одной сферы деятельности (банковская, операторы сотовой связи и др.).

1. Оцените миссии выбранных организаций на соответствие критериям. В качестве критериев предложены: ясность миссии, ориентация на потребителя, определение деятельности, уникальность компании. Критерии оценки миссии могут быть дополнены студентом.

2. Определите вид каждой рассмотренной миссии (классификация представлена в лекции).

3. Сделайте вывод, в котором определите недостатки и удачные определения рассмотренных миссий.

Таблица

| Организация и формулировка миссия | Ясность миссии | Определение деятельности | Ориентация на потребителя | Уникальность компании | Недостатки |
|-----------------------------------|----------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|------------|
| 1.                                |                |                          |                           |                       |            |
| 2.                                |                |                          |                           |                       |            |
| 3.                                |                |                          |                           |                       |            |

Критерии оценки:

1. Проведена оценка миссий организации по предложенным критериям, определены виды миссий.
2. Предложены собственные критерии оценки миссии.
3. Сделаны выводы о полноте, недостатках и наиболее удачных формулировках рассмотренных миссий

3) Обсуждение полученных результатов. Подведение итогов.

### Практическое занятие 12.

**Цель** – формирование умения устанавливать цели, определять пути их достижения.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Сущность, цели и задачи планирования как функции управления.
2. Виды планов: по широте охвата, по временным рамкам, по характеру, по частоте использования (типология одноразовых и постоянных планов), по функциональным областям.
3. Ситуативные факторы в планировании: уровень менеджмента в организации, степень неопределенности внешней среды, продолжительность будущих обязательств.
4. Этапы планирования.
5. Создание условий для достижения запланированных целей.

2) Выполнение практических заданий.

Задание 1.

Ниже приведены примеры корпоративных целей трех известных компаний:

1. McDonald's:

1.1. «Достигнуть 100% уровня удовлетворения клиента... ежедневно... в каждом ресторане... каждого клиента».

2. Rubbrmaid:

2.1 «Увеличить за 5 лет ежегодный объем продаж с 1 млрд долларов до 2 млрд долларов».

2.2. «Раз в 1,5–2 года выходить на новый рынок».

2.3. «Обеспечить, чтобы 30% от общего объема продаж приходились на товары, запущенные в производство за последние 5 лет».

2.4. «Обеспечение самых низких издержек при самом высоком качестве продукции среди всех производителей отрасли».

2.5. «Достигнуть среднего уровня годового прироста в 15% по показателям объема продаж, прибыли и дохода по акциям».

3. McCormik & Company:

3.1. «Достигнуть 20% уровня дохода по акциям».

3.2. «Довести годовой прирост продаж до 10%».

3.3. «Поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на уровне 15%».

3.4. «Сохранить показатель "задолженность к общей сумме капитала" на уровне до 40%».

3.5. «Выделять на выплату дивидендов 25–30% чистого дохода».

3.6. «Проводить политику приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы».

3.7. «Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода, или не вписываются в стратегию компании».

Вопросы:

1. Выделите из числа приведенных целей стратегические. К какой группе относятся другие цели?
2. Какие из представленных целей отвечают критериям SMART?

Задание 2.

Приведите примеры целей организаций, работающих в различных сферах. Заполните таблицу.

Определите условия для достижения запланированных целей.

| Сфера деятельности                     | Цели |
|--|------|
| Компания, торгующая продуктами питания |      |
| Спортивный центр                       |      |
| Автомобильный завод                    |      |
| Салон красоты                          |      |
| Швейная фабрика                        |      |

### Практическое занятие 13

**Цель** – закрепление теоретических знаний и формирование практических умений по постановке целей и разработке системы планирования деятельности организации.

1) Выполнение практического задания в микрогруппах (до 3 человек):

1. Определить сферу деятельности организации, ее название.
2. Пользуясь методическими рекомендациями, построить дерево целей организации.
3. Определить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций.
4. На основе построенного дерева целей определить систему планов организации.

Методические указания

Любая организация (промышленное предприятие, банк, страховая компания, торговая фирма, энергопредприятие и т.д.) — многоцелевая социально-экономическая система, включающая научно-технические, производственно-коммерческие, экономические и социальные цели. При этом основным методическим подходом считается структуризация целей организации, т.е. построение системы целей с помощью «дерева». Чем больше уровней представлено в «дерева» целей, тем более конкретными и охватывающими многие области являются формулировки целей. Задача разработчиков «дерева» целей заключается в такой детализации целей нижнего уровня, чтобы их формулировки представляли собой конкретные функции, выполнение которых может быть закреплено за отдельными звеньями и исполнителями.

Примеры целей:

1. Обеспечить минимальные издержки производства .
2. Скорректировать объемы производства с учетом спроса потребителей.
3. Увеличить точность выпускаемых изделий на один порядок .
4. Сократить длительность производственного цикла изготовления изделия
5. Повысить уровень квалификации работников .
6. Увеличить объем производства в стоимостном выражении .
7. Обеспечить материалом соответствующего размера и марки .
8. Обеспечить бездефектность труда .
9. Сократить численность рабочих .
10. Выйти на одно из первых мест по продаже продукции .
11. Расширить кооперированные связи .
12. Выбрать оптимальную цену на выпускаемую продукцию .
13. Обеспечить минимальные производственные запасы .
14. Организовать новый цех .
15. Изготовить опытный образец нового изделия .
16. Расширить номенклатуру выпускаемой продукции .
17. Обеспечить ритмичность производственного процесса .
18. Обеспечить надежность изделия .
19. Обеспечить сплошной контроль качества выпускаемой продукции.
20. Освоить новые рынки сбыта продукции .
21. Сократить затраты на производство инструмента .
22. Создать специализированные участки .
23. Сократить потери при хранении продукции .
24. Увеличить сумму прибыли .
25. Обеспечить долговечность выпускаемых изделий .
26. Увеличить среднюю заработную плату .
27. Собрать информацию о фирмах конкурентах .
28. Сократить косвенные расходы .
29. Расширить сеть собственных торговых организаций .
30. Провести испытание нового образца изделия
31. Довести количество технических норм до 70% .
32. Сократить затраты на различные виды энергии на 10% .
33. Обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции .
34. Сэкономить фонд заработной платы .
35. Провести аттестацию кадров .
36. Реализовать излишнее оборудование
37. Найти такой вид продукции, который пользовался бы большим спросом .
38. Обеспечить высокий технический и организационный уровень производства .
39. Увеличить отчисления от прибыли на проектирование и производство новой техники
40. Разработать новые технологические процессы .
41. Увеличить объем производства в натуральном выражении .



42. Привести в соответствие рост средней заработной платы с ростом производительности труда
43. Приобрести новое оборудование .
44. Обеспечить необходимыми и качественными материалами и основным производством .
45. Осуществить широкую рекламу выпускаемой продукции .
46. Обеспечить сохранность материальных ресурсов .
47. Сократить брак выпускаемой продукции .
48. Увеличить объем реализации продукции .
49. Обеспечить качественную замену одного материала на другой .
50. Увеличить численность основных производственных рабочих .
51. Достичь наивысшей производительности труда .
52. Произвести исследование рынков сбыта .
53. Увеличить размер инвестиций .
54. Сократить затраты на ремонт и техническое обслуживание оборудования
55. Обеспечить бесперебойную подачу электроэнергии .
56. Повысить производительность труда .
57. Снизить затраты на транспортно-складские расходы .
58. Обеспечить технологически совершенные процессы .
59. Выявить основных потребителей продукции .
60. Провести технико-экономический анализ выпускаемой продукции.

#### ПРИМЕР ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ

- 1.1. Установление контактов с профсоюзами и направленная на выявление и предупреждение возможных трудовых конфликтов подготовка предложений руководству фирмы о соответствующей линии поведения с учетом заключенных тарифных соглашений.
- 1.2. Изучение положения на рынке труда, тенденций развития новых технологий, требований к опережающей подготовке кадров.
  - 1.2.1. Разработка перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу. Составление должностных инструкций по новым должностям и личностных спецификаций.
  - 1.2.2. Непрерывное последовательное планирование в области внешней и внутренней занятости; профессиональный кадровый маркетинг.
- 1.3. Применение на практике законодательных требований к охране окружающей среды, эргономике и эстетике. Проектирование рабочих мест с учетом ценностных ориентации в обществе, изменений на рынке труда, в условиях труда и технике безопасности.

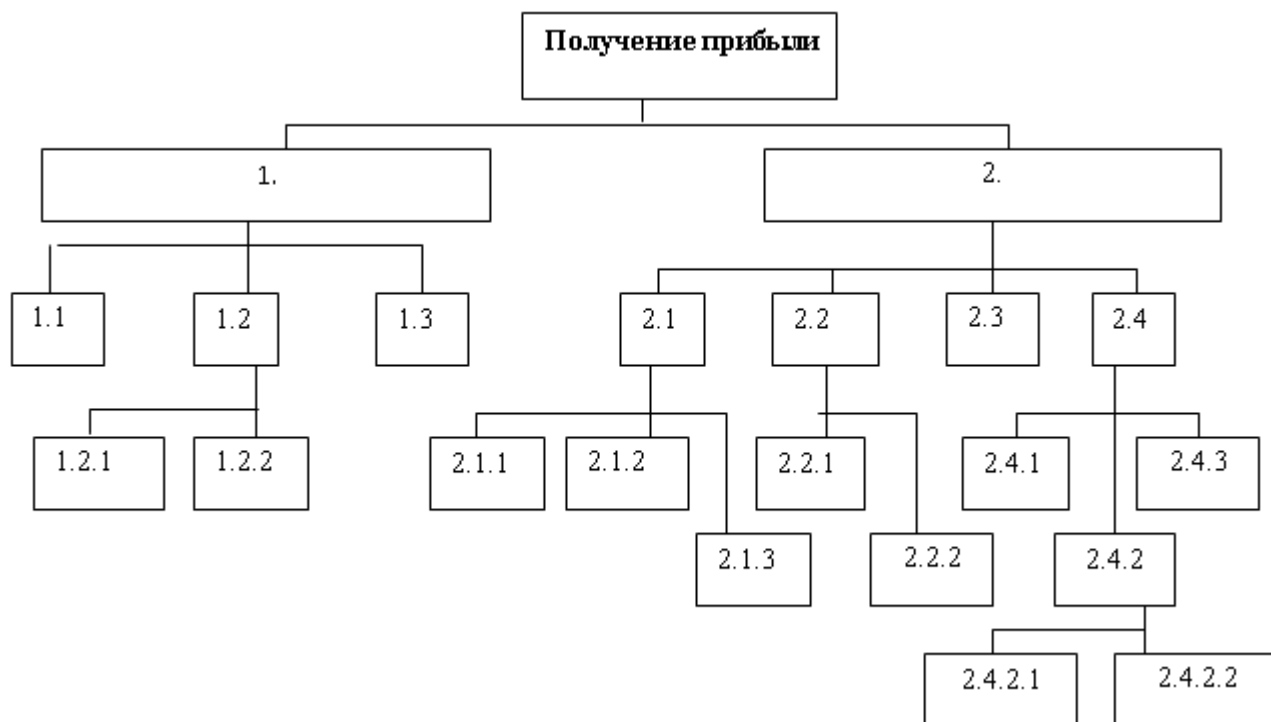


Рис. Дерево целей

2. Внутренние цели, реализация которых направлена на улучшение отношений фирмы со своими сотрудниками (участие их в управлении фирмой, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т.п.)

2.1. Разработка мер по увеличению денежных доходов, а также мру г их льгот и благ.

2.1.1. Создание и непрерывное совершенствование структуры заработной платы с учетом социальных льгот.

2.1.2. Повышение гибкости системы начисления надбавок.

2.1.3. Разработка отдельных статей коллективного договора, касающихся вопросов материального вознаграждения с учетом социальных льгот, изменений на рынке труда, результатов аттестации и уровней должностей в организации.

2.2. Разработка мер по удовлетворению социально-культурных запросов персонала.

2.2.1. Удовлетворение социально-бытовых потребностей и физическое развитие персонала.

2.2.2. Организация страхования жизни и здоровья персонала.

2.3. Обеспечение рациональной структуры коллектива, поддержание благоприятного микроклимата.

2.4. Обеспечение общеобразовательного, профессионального роста работников.

2.4.1. Выявление потенциальных возможностей персонала и определение путей продвижения по служебной линии.

2.4.2. Повышение квалификации кадров.

2.4.2.1. Актуализация профессиональных знаний.

2.4.2.2. Организация профессионального и социального обучения.

2.4.3. Аттестация рабочих мест и должностей, оптимизация расстановки кадров: перевод на другую работу внутри предприятия, выдвижение на более высокие должности, увольнение.

2) Подготовка и презентация докладов по результатам групповой работы, дискуссия и обсуждение результатов, полученных разными группами, оценка результатов работы методом «360 градусов».

**Цель** – закрепление теоретических знаний о мотивации как функции управления и применение их на практике.

Практическое задание.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Что представляют собой потребности? Приведите примеры потребностей работника.
2. Существует ли отличие между потребностями и мотивами?
3. Что представляет собой стимулирование персонала?
4. Какие типы мотивации работников Вы знаете?
5. В чем заключается отличие содержательных теорий мотивации и процессуальных?
6. Каким образом можно применить на практике идеи теории мотивации Ф. Герцберга?
7. В чем на Ваш взгляд заключается преимущество теории справедливости Дж. С. Адамса перед другими теориями?
8. Почему теория ожидания В. Врума считается одной из наиболее релевантных теорий?
9. Охарактеризуйте материальные стимулы.
10. Какие нематериальные стимулы Вы знаете?

2) Защита и обсуждение рефератов по темам:

1. Практическое применение теорий мотивации в деятельности организации
2. Нестандартные методы мотивации в организации

3) Выполнение тестового задания.

Примерное тестовое задание:

Выберите правильный вариант ответа:

1. Расположение человека к работе, положительное эмоциональное состояние, проистекающее из оценки или опыта своей работы; восприятие самими работниками того, насколько хорошо их работа обеспечивает удовлетворение важных, с их точки зрения, потребностей – это ...

А Мотивация труда

Б Стимулирование труда

В Удовлетворенность трудом

Г Организационная культура

2. Какой автор ввел понятие потребностей власти, успеха и принадлежности?

А Д. МакКлелланд

Б А. Маслоу

В Ф. Герцберг

Г Дж. Адамс

3. В основе процесса мотивации лежат:

А Стимулы

Б Вознаграждения

В Потребности

Г Цели

4. Выберите неверное утверждение:

А Материальные стимулы могут быть денежными и неденежными

В Престижность труда является нематериальным стимулом

С Нематериальные стимулы могут быть организационными и моральными

Д Компенсация расходов на мобильную связь относится к нематериальным стимулам

5. Назовите нематериальные стимулы:

А Заработная плата и премии

В Медицинское страхование и компенсация транспортных расходов

С Возможности карьерного роста и саморазвития

Д Все ответы верны

6. Почетный знак ПАО «ГМК «Норильский никель» является наивысшей корпоративной

наградой компании. Помимо всеобщего признания заслуг, он дает право на получение пожизненной корпоративной пенсии. Какие виды стимулирования при этом используются?

- А Материальное денежное и материальное неденежное
- В Материальное денежное и моральное
- С Материальное неденежное и организационное
- Д Материальное неденежное и моральное

7. Мотивационное ядро – это ...

- А Соотношение различных мотивов, обуславливающих поведение людей
- Б Сочетание стимулов, используемых в организации
- В Наиболее заинтересованные сотрудники в организации
- Г Главные стимулы, применяемые в организации

8. Может ли гибкий график работы рассматриваться как стимул?

- А Да, это вид нематериального стимулирования
- Б Да, это вид материального неденежного стимулирования
- В Нет, это не стимул
- Г Нет верного ответа

9. Если при изучении удовлетворенности трудом выясняется, что «слабый» сотрудник полностью удовлетворен своей работой и не собирается увольняться — это информация свидетельствует о том, что ...

- А В компании созданы благоприятные условия для неэффективных работников.
- Б Нужно пересмотреть ценности компании
- В Персонал включен в процессы, происходящие в организации
- Г В компании создан благоприятный социально-психологический климат

10. Согласно какой теории мотивации сотрудники соотносят свои доходы и трудовые усилия и сравнивают их с доходами и усилиями других людей?

- А Теория потребностей А. Маслоу
- Б Теория справедливости Дж. Адамса
- В Теория ожидания В. Врума
- Г Теория двух факторов Ф. Герцберга

### **Практическое задание 15.**

**Цель** – закрепление теоретических знаний о мотивации как функции управления и применение их на практике.

1) Практическое задание.

Составьте таблицу, запишите в первый столбец все изученные вами теории мотивации. Во второй столбец запишите свое понимание теории, в третий примеры, демонстрирующие теорию.

| Теория мотивации | Содержание | Примеры применения |
|------------------|------------|--------------------|
|                  |            |                    |
|                  |            |                    |
|                  |            |                    |

2) Решение практических ситуаций.

Ситуация 1.

В обувном магазине назрела конфликтная ситуация между подчиненными и руководством. Несколько продавцов-консультантов обвинили администрацию магазина в том, что всем назначают одинаковую заработную плату вне зависимости от вклада каждого работника.

1. Какие теории мотивации необходимо изучить руководству для правильного понимания данной проблемы?

## 2. Каким образом можно убедиться в справедливости выводов продавцов-консультантов?

### Ситуация 2.

Компания Caterpillar разделена на 26 самостоятельных подразделений, деятельность каждого из которых оценивается полученной прибылью, доходностью активов и достижением поставленных целей. Плохая работа карается лишением премий. В компании действует около 200 различных схем оплаты труда, и практически нет текучести кадров.

В консервативных компаниях, таких как Jonson & Jonson, работникам платят в зависимости от стажа, поощряя лояльность. Там нет особых схем поощрения работников, связанных с доходностью подразделений или с экономией расходов. Считается, что если увязать оплату труда с конкретными результатами за каждый год, то за невыполнение обязательств придется налагать штраф. В такой ситуации люди стараются занижить цели, а не выполнить их.

Прогрессивные компании часто кидаются в другую крайность, когда оплата труда вообще не привязана к пенсиям, медицинскому обслуживанию и т.д. Предполагается, что сотрудники в принципе не должны болеть и работают как механизмы. Так поступают в Sisco Systems. Проработав в компании всего один год, средний служащий получает более 125 тысяч долларов в виде неиспользованных опционов, не считая начальной зарплаты в среднем около 70 тысяч. В результате компания собрала под своей крышей 10–15% ведущих специалистов отрасли и сумела убедить их работать в команде.

#### Вопросы:

1. Какой подход к системе мотивации и стимулирования трудовой деятельности Вы считаете более обоснованным? Почему?
2. Как бы Вы предложили оценивать эффективность рассмотренных систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности?

Ситуация 3. На предприятии работает по-настоящему уникальный специалист – Федор Иванов. Он слесарь-универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 5-6 человек равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести вьет веревки из руководства предприятия. Заработная плата у него высокая, в этом плане он всем доволен и никаких требований не предъявляет.

Однако в любой момент Иванов может выкинуть фортель – не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне свояк приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить». И цех тоже встает на две недели, потому что заменить Иванова некем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за распушенности одного человека. Причем уволить его невозможно – второго такого специалиста не найти.

#### Вопросы:

Что делать руководителю?

Как мотивировать работника, чтобы он не «чудил»?

Как руководителю правильно выстроить отношения с подчиненным?

### **Практическое занятие 16**

Цель – закрепление теоретических знаний и применение их на практике.

#### Практическое задание

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Что такое контроль?
2. Какие виды контроля Вы знаете?
3. Из каких этапов состоит процедура контроля?
4. Какими свойствами должен обладать контроль, чтобы быть эффективным?
5. С какой целью осуществляется функция координации?

1) Защита рефератов по темам:

1. Организация контроля в организации: современные технологии

2. Практический опыт организаций в области контроля организационно-управленческих процессов.
- 3) Решение практических ситуаций.

Ситуация 1. Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

«Кэртис О'Киф вошел в шумный, огромный вестибюль отеля «Сент-Грегори». Осмотревшись вокруг, он своим опытным профессиональным глазом сразу подметил кое-какие детали. Вроде бы пустяки, а весьма показательны: в кресле валяется газета, которую никто и не думает убирать; в урне с песком возле лифта полно окурков; у посыльного на форме оторвана пуговица; в люстре под потолком перегорели две лампочки. У входа в отель с авеню Сент-Чарльз швейцар в форме болтает с продавцом газет, а вокруг бурлит поток гостей и прохожих. Рядом с О'Кифом сидит пожилой помощник управляющего, всецело погруженный в свои мысли, и даже не смотрит вокруг.

Случись нечто подобное в одном из отелей О'Кифа – при всем невероятии подобной нерадивости, – там немедленно были бы приняты меры, вплоть до увольнения. «Но ведь «Сент-Грегори» не мой отель, – напомнил себе Кэртис О'Киф. – Пока не мой».

Вопросы:

1. Каким образом можно было бы не допустить появления таких нарушений в стандартах обслуживания, как это представлено в тексте?
2. Какие меры следует принять для того, чтобы подобные ситуации не повторялись в дальнейшем?

Ситуация 2. Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

Корпорация «Дженерал Электрик Кредит» (ДЭК) — это неконсолидированное дочернее предприятие, полностью принадлежащее фирме «Дженерал Электрик». Компания имеет в США более 100 контор, 6700 служащих. Это вторая по величине в мире кредитная компания, связанная с 22 различными видами экономической деятельности. Эти 22 вида деятельности объединены в пять основных отделений, осуществляющих централизованно некоторые виды деятельности, такие как анализ, бухгалтерский учет, налогообложение и планирование бизнеса.

ДЭК имеет несколько отделений, осуществляющих поиск и разработку финансовых возможностей. Компания участвует в финансировании множества предприятий от систем кредитования отношений клиника — пациент до нефтяной разведки и бурения скважин.

Сама природа кредитного бизнеса и децентрализованная структура ДЭК, казалась бы, делают проблематичным управление ею. Однако Джеймс Р. Бант, вице-президент и главный бухгалтер-аналитик фирмы отмечает, что у компании есть три вида рычагов управления.

На верхнем уровне ДЭК использует те же экономические рычаги, что и большинство крупных компаний: финансовые сметы, внутренние и внешние проверки. Второй тип рычагов управления — это анализ всех сделок. Число уровней в этом процессе анализа зависит от размера сделки. Так, для обычной сделки может понадобиться два и три уровня анализа, а действительно крупная сделка рассматривается руководством отделения компании или, в некоторых случаях — советом директоров.

Третий вид органов контроля применяется на самых нижних уровнях организации. Система контроля включает отчеты о доходах и потерях на уровне отделения с использованием детализированных бюджетных матриц и процедур отчетности.

Вопросы:

1. Какова, на Ваш взгляд, степень применимости и простоты трехуровневой системы контроля?
2. Необходим ли контроль в данном случае?
3. Обеспечивает ли трехуровневая система контроля базу для оперативного управляющего и стратегического контроля?

## **Практическое занятие 17.**

Цель – закрепление теоретических знаний и применение их на практике.

Практическое задание.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Дайте определение эффективности управления, выделите ее проблемы.
2. Перечислите факторы, влияющие на эффективность деятельности менеджера.
3. Назовите основные направления и виды эффективности менеджмента.
4. Поясните, когда применяются обобщающие показатели эффективности производства и управления, а когда частные.
5. Охарактеризуйте качественные и количественные показатели эффективности управления.
6. Назовите экономические показатели эффективности управления.
7. Чем можно охарактеризовать результативность менеджмента?
8. Выделите условия, при которых менеджмент можно назвать результативным.
9. Какие особенности можно выделить как качественные особенности управленческого труда.

10. Перечислите этапы оценки качества и эффективности деятельности менеджера.

2) Защита рефератов по темам:

1. Методы оценки эффективности менеджмента.
2. Качество и эффективность управления.
3. Система информационного обеспечения управления.
4. Цифровизация и эффективность менеджмента.

3) Выполнение тестового задания.

Примерное тестовое задание.

1. Критерием эффективности менеджмента является:

1. Срок, в течение которого организация функционирует на рынке
2. Совокупность показателей, которые характеризуют, насколько эффективна работа управляемых в организации систем и подсистем
3. Непрерывный рост прибыли

2. Назовите показатели экономической эффективности

1. Норма управляемости
2. Послепродажный сервис
3. Доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат организации
4. Все перечисленное

3. Способность системы управления обеспечить достижения конечных результатов, создающих условия для устойчивого развития организации

1. Результативность управления
2. Качество управления
3. Цель управления
4. Ценность управления

4. Управление результативно, если организация не достигла конечных результатов?

1. Да
2. Нет
3. В некоторых случаях

5. Управление результативно, если организация достигла конечных результатов?

1. Да
2. Нет
3. В некоторых случаях

6. Какие из приведённых признаков позволяют считать управление результативным?
1. Организация достигла конечных результатов, в которых реализована её общая цель (уровень достижения цели)
  2. Конечные результаты соизмеримы с потребностью (уровень удовлетворения потребности)
  3. Определена потенциальная потребность в результатах деятельности организации как основание для формирования новой цели и создания условий устойчивого её развития (уровень возможного расширения производства)
  4. Достигнута результативность по каждому виду функционального управления (уровень обеспечения соответствия функциональных результатов их целям)
  5. Достигнутые результаты не удовлетворяют руководителей организации
7. В чём выражается эффективность менеджмента?
1. В достижении целей управляемого объекта и обеспечении социально-экономического эффекта в сопоставлении с использованными ресурсами и затратами на управление
  2. Экономический смысл эффективности управления – в обеспечении наибольшего экономического эффекта в народном хозяйстве при данных ресурсах (затратах) на управление
  3. Экономический смысл эффективности управления – в обеспечении наибольшего социального эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление
  4. Экономический эффект отдельного звена хозяйствования выражается величиной чистого дохода и прибыли
  5. В получении качественной продукции
8. Что из приведённого относится к частным показателям экономической эффективности управления?
1. Рентабельность
  2. Оборачиваемость оборотных средств
  3. Окупаемость капиталовложений
  4. Фондоотдача
  5. Производительность труда
  6. Средний размер заработной платы
9. Какие из частных показателей характеризуют эффективность труда в сфере управления?
1. Снижение трудоёмкости обработки управленческой информации
  2. Сокращение управленческого персонала
  3. Сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счёт улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоёмких операций в сфере управления
  4. Повышение производительности труда
10. Какие показатели используются при оценке эффективности инвестиционных проектов?
1. Показатели коммерческой (финансовой) эффективности, отражающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников
  2. Показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия реализации проекта для федерального, регионального и местного бюджетов
  3. Показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящей за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение
  4. Показатели получаемой прибыли

### **Практическое занятие 18**

Цель - закрепление теоретических знаний по пройденным темам.

Выполнение письменной контрольной работы.



## Примерные задания

### Вариант 1

1. Что такое функция управления? Перечислите и охарактеризуйте общие функции управления.
2. Что представляет собой пирамида потребностей Маслоу? Каковы ее достоинства и недостатки.
3. Что такое цель? Каковы функции цели? Каковы принципы постановки и использования целей?
4. Каково назначение контроля в организации?
5. Что значит эффективное управление? Приведите примеры.

### Вариант 2.

1. Что такое планирование? Для чего оно необходимо? Из каких этапов состоит функция планирования?
2. Что относится к факторам здоровой окружающей среды, а что - к факторам мотивации в теории Герцберга? Приведите примеры. Ответ поясните.
3. В чем сущность методов управления? Какие методы управления вам известны? Приведите примеры.
4. Какие виды контроля Вы знаете? Охарактеризуйте их.
5. Что означает социальная эффективность менеджмента. Приведите примеры.

### Вариант 3.

1. В чем заключается функция организации и функция контроля?
2. На чем основана теория ожиданий Врума? Приведите примеры.
3. Какие стили управления Вы знаете? Приведите примеры ситуаций, успешного и неуспешного применения менеджером стили управления.
4. Что такое миссия организации? Какие элементы она может включать?
5. При каких условиях система менеджмента компании будет эффективна?

## Практические занятия (4 семестр)

### Практическое занятие 1

**Цель** – закрепление теоретических знаний, формирование умения анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию.

Практическое задание.

1) Решение кейса.

Кейс «Деловая среда ООО «Керамика-Глазов»

Керамический комбинат в городе Глазов, административном центре Удмуртии, был основан в 1920-х годах XX века. Компания изготавливала керамическую посуду, тару, бытовые изделия. Во многом тот же профиль унаследовало предприятие ООО «Керамика-Глазов», владельцами которого сейчас являются три человека, в том числе генеральный директор Сергей Агафонилов.

Производственные площади комбината составляют 2,6 тыс. кв. м. Здесь работает около 100 человек, выручка компании - 2–2,5 млн. руб. в месяц. «Таких небольших керамических комбинатов в России немало, многие были основаны при советской власти. Треть из них уже закрылась, старое оборудование не позволяет конкурировать с крупными российскими заводами, имеющими современное производство, а также производителями из Китая. Себестоимость продукции у них ниже, а, следовательно, ниже и цена», - рассказывает Агафонилов.

«Керамика-Глазов» держится за счет устоявшейся клиентской базы и низкой стоимости рабочей силы: в небольшом городе с населением 100 тыс. человек 15 тыс. руб. в месяц считается неплохой зарплатой. В течение десяти лет предприятие приносило акционерам стабильную, хоть и небольшую прибыль. Но продажи основного ассортимента (посуда, вазы, кашпо) падают на 1–2% в месяц уже в течение двух лет. Несколько месяцев назад Агафонилов взял на себя руководство предприятием, надеясь вывести его из кризиса и найти новые перспективные ниши.

Ассортимент «Керамика-Глазов» состоит примерно из 500 позиций. Это керамическая посуда, горшочки для жаркого, формы для заливного, супницы и бочонки для меда, вазы и кашпо, ландшафтные фигуры для сада. Кроме того, компания выпускает тематические сувениры к праздникам, фигурки зверей и персонажей популярных мультфильмов, амфоры, панно, декоративные подставки, всегда актуальные колокольчики и теремки, свадебные фигурки, лапти и валенки.

Разработкой дизайна всех изделий занимается художественный отдел из трех человек. Комбинат использует местную и привозную глину, несколько поставщиков из разных регионов привозят необходимые ингредиенты (шамот, жидкое стекло, флюс, нефелин, глазурь). Производственные мощности полностью загружены, завод выпускает 15–20 тыс. изделий в месяц.

Постоянными покупателями керамики являются несколько крупных торговых сетей, остальная продукция уходит в небольшие магазины, напрямую или через оптовые фирмы. Ассортимент расходуется по всей европейской части России. Сотрудничает «Керамика-Глазов» и с несколькими ликеро-водочными предприятиями, обеспечивая их сувенирными бутылками под бальзамы. Компания реализует около 20 тыс. подобных бутылок в год.

Оптовая стоимость кашпо и ваз составляет от 60 до 700 руб. за штуку, горшочков и другой посуды - 50–150 руб., сувениров - от 40 до 400 руб. Ландшафтные керамические фигуры продаются по цене от 200 до 850 руб.

Примерно 50% продукции изготавливается с помощью литья и с использованием гипсовых форм, 35% - штамповкой. Более дорогие изделия - предметы, изготавливаемые вручную, - отлить промышленным способом невозможно. Это некоторые вазы и кашпо, а также ряд сувениров. Всего в ассортименте предприятия они составляют около 15%.

Рентабельность основной продукции, выпускаемой с помощью штамповки и литья, невысока. «Некоторые позиции не приносят нам прибыли, но они востребованы, а клиентам удобно закупать в одном месте весь товар», - поясняет предприниматель.

Средняя рентабельность производства составляет 10–15%, правда, у «Керамика-Глазов» есть и более рентабельные позиции, например, сувениры, выпуск которых предприниматели наладили в 2011 году. «Сувенирное направление оказалось очень перспективным, производство некоторых изделий позволяет получить прибыль до 100%. Некоторое время заказчики привыкали к новому ассортименту, но потом он «пошел». Мы планируем расширять это направление, делать гербы городов, сувениры к памятным датам, осваивать туристическую и дачную тематику», - говорит гендиректор. Маленькие фигурки не только рентабельны, но и позволяют оптимизировать производственный процесс. Например, для обжига их можно ставить в печь внутри более крупного изделия, тем самым экономится электричество.

Помимо запуска в производство сувениров, предприниматели сумели сократить количество брака и боя, достигнув среднеотраслевых показателей. Но выжить только за счет этих мер, по мнению Агафоникова, вряд ли получится.

Большие затраты на производство - основной бич старых комбинатов. Гончарный цех завода был построен в 1978 году, тогда же было приобретено основное оборудование. «Для обжига мы используем старые печи, которые работают на электричестве. Современные печи работают на газе: он дешевле на 30%. Но такая печь стоит около 2,5 млн руб., маленькие предприятия не имеют таких ресурсов», - говорит Агафоников.

Без модернизации оборудования, по его мнению, заводу не обойтись - это первоочередная задача. Сейчас компания собирается взять кредит в размере 15 млн. руб. в «Сбербанке» под 6% годовых и сроком на пять лет, заложив основные средства (здания и оборудование), стоимость которых оценивается в 25 млн. руб. Денег хватит на переоборудование литейного цеха и покупку новых литейных машин. «Это позволит сделать конкурентоспособной основную продукцию и остановить падение продаж. У нас лояльная клиентура, если мы сможем продавать товар по ценам, которые предлагают крупные заводы, покупать будут у нас», - уверен Агафоников.

Модернизация, по мнению предпринимателя, поможет заводу продержаться на плаву год или два. Но, чтобы предприятие могло развиваться и конкурировать с крупными поставщиками, этого недостаточно. «Конкуренты ведь тоже не стоят на месте. Крупные предприятия вкладывают в оборудование и технологии до 1 млн. евро и постоянно совершенствуют производственный процесс», - говорит он. К тому же себестоимость продукции зависит от объемов выпуска, а у «Керамика-Глазов» объемы несопоставимы с крупными российскими или китайскими заводами. Агафоников уверен, что небольшому предприятию необходимо найти свою, пусть даже узкую, нишу и попытаться стать в ней лидером.

Производители керамики, по словам Агафоникова, сейчас переживают не лучшие времена. В Европе, например, многие предприятия закрываются, не выдержав конкуренции с Китаем, а продажи керамики в целом падают. В то же время в США и России они растут. «Высокохудожественная керамическая посуда всегда будет востребована. Керамические ножи - очень удобная вещь. Кроме того, сейчас появляются новые технологии, которые позволяют выпускать изделия, покрытые светящейся глазурью», - говорит предприниматель.

Со стороны промышленности растет спрос на композитные материалы с использованием керамики. Из таких материалов делают, например, сопла для горелок и форсунки для газовых плит, лопатки для турбин. Металлокерамика активно используется в стоматологии и других отраслях.

Главное в производстве новых видов изделий из керамики - печи. Но оборудование комбината «Керамика-Глазов» имеет ограничения. «Температура наших печей - 1000–1100 С. Мы можем выпускать только изделия из глиняной массы. Для фарфора, фаянса, металлокерамики требуются печи с другими температурными режимами. Мы можем проводить обжиг керамической плитки, но для массового ее выпуска нужна дорогая автоматическая линия штамповки. Кроме того, нужно разработать технологический процесс и состав керамической массы», - поясняет Агафоников.

В принципе завод может взять кредит, закупить любое сырье и поставить любое дополнительное оборудование. «У нас не самая затратная отрасль, стоимость внедрения новой перспективной технологии не должна превысить \$500 тыс.», - говорит Агафоников.

Однако отдела R&D (research and development) или НИОКР на небольшом комбинате никогда не было. «Мы просто не можем себе позволить содержать такой отдел. Разработками занимаются лаборатории при крупных заводах, например, на градообразующем предприятии Глазова - Чепецком механическом заводе. Там изучают, в частности, технологии изготовления металлокерамики», - говорит гендиректор. Правда, сотрудничать с государственными предприятиями, по опыту Агафоникова, очень сложно. Проще найти отдельных изобретателей или партнеров в лице частных предприятий, научных учреждений. «Мы можем купить патент на технологию или договориться о ее внедрении на условиях последующих выплат с продаж», - говорит топ-менеджер.

Но сначала надо изучить рынок, выявить перспективные продукты, направления, найти партнеров, оценить стоимость внедрения. Сейчас в «Керамика-Глазов» анализом рынка занимается небольшой коммерческий отдел, в котором работают четыре менеджера и руководитель. Основная его функция - продажи, кроме того, сотрудники отслеживают деятельность конкурентов и получают обратную связь от клиентов, выясняют, какую новую продукцию хотели бы видеть заказчики. «Но получить полезную информацию от клиентов практически не удается. Наш ассортимент их устраивает, разве что просят что-то улучшить. Искать интересные решения стоит в других, смежных сегментах, например, на рынке b2b», - говорит предприниматель.

Агафоников думает о том, чтобы возложить поиски новых направлений на сотрудников коммерческого отдела, выделив на это часть их рабочего времени и увеличив зарплату, но не уверен, что этот путь правильный. Другой вариант - найти специалиста, возможно, готового работать дистанционно, поскольку в Глазове подходящих специалистов может не быть.

Иная задача, связанная с развитием, - расширение художественного производства. Выпуск изделий с интересным и оригинальным дизайном также мог бы стать для компании особым позиционированием. Однако штатные художники заняты текущими задачами, а дизайнеров, которые могли бы заняться поиском новых идей, у комбината нет. Выход Агафоников видит в поиске партнеров среди художественных и дизайнерских студий, но пока не совсем понимает, как это сделать.

Полученный кредит акционеры собираются потратить на новые литьевые машины, но также готовы в течение года ежемесячно тратить до 100 тыс. руб. на развитие. Пока они обдумывают первые шаги в поиске новых ниш, но в дальнейшем возникнут и другие вопросы. Например, как оценить коммерческие риски при внедрении новых продуктов. «Закладываться на неудачу», как это, скажем, делают фармацевтические компании при разработке лекарств, небогатое предприятие не может.

#### **Вопросы:**

1. Определите, какие факторы внешней среды оказывают наибольшее влияние на предприятия.
2. Оцените внутреннюю среду предприятия.
3. По Вашему мнению, учитывая внешнюю и внутреннюю среду организации, какие ключевые шаги следует предпринять руководству предприятия.

#### **Практическое занятие 2-3.**

**Цель** – закрепление теоретических знаний, формирование умения анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию.

Данные 2 занятия проводятся в форме деловой игры.

##### **Деловая игра «Анализ среды организации»**

В группах (не более 3-х чел.) провести анализ деловой среды любой компании г. Омска и аналогичной с точки зрения отраслевой принадлежности международной компании, рассмотрев следующие вопросы:

1. Выберите любую известную Вам российскую (омскую) организацию, производящую потребительские товары. Назовите и охарактеризуйте все организации, которые, на ваш взгляд,

входят в ее деловую среду. Распределите их по группам: потребители, поставщики, конкуренты, инфраструктура, государственные и муниципальные организации.

2. В чем проявляется их влияние или зависимость?

3. Какие элементы деловой среды оказывают сильное влияние на деятельность вашей организации?

4. Какие элементы деловой среды оказывают незначительное влияние на вашу организацию:

5. На кого ваша организация оказывает влияние? В чем оно проявляется?

6. Каков баланс сил, чье влияние сильнее?

7. Заполните таблицу «Деловая среда организации»

8. Сколько элементов содержится в каждой выделенной группе деловой среды вашей организации (покупатели, поставщики, конкуренты, инфраструктура, государственные и муниципальные организации)?

9. Насколько однородны элементы в каждой группе?

10. Как часто изменяются элементы? Насколько существенны эти изменения? Насколько они неожиданны или предсказуемы?

11. Заполните таблицу «Анализ сложности, динамичности и неопределенности деловой среды»

12. Предложите и обоснуйте стратегию адаптации к изменениям деловой среды для российской (омской) компании.

Таблица

Деловая среда организации

| Элементы деловой среды                                      | В чем проявляется влияние? | Насколько сильно влияние? (сильное, умеренное, незначительное, не оказывает влияния) | Существует ли ресурсная зависимость (какой вид ресурсов)? | В чем проявляется влияние вашей организации? | Насколько оно сильно? | В чью пользу скалывается баланс сил? |
|---|----------------------------|--|---|--|-----------------------|--------------------------------------|
| Потребители<br>1.<br>2.<br>.....                            |                            |  |   |  |                       |                                      |
| Поставщики<br>1.<br>2.<br>.....                             |                            |  |   |  |                       |                                      |
| Конкуренты<br>1.<br>2.<br>.....                             |                            |  |   |  |                       |                                      |
| Инфраструктура<br>1.<br>2.<br>.....                         |                            |  |   |  |                       |                                      |
| Государственные и муниципальные органы<br>1.<br>2.<br>..... |                            |  |   |  |                       |                                      |

Анализ сложности, динамичности и неопределенности деловой среды

| Составляющие деловой среды             | Число элементов в группе | Насколько разнообразны элементы (однородные, неоднородные, очень разнообразные)? | Сложная или простая среда? | Как часто происходят изменения (часто, нечасто, очень редко)? | Степень неопределенности деловой среды<br>1-низкая<br>2-умеренно-низкая<br>3-умеренно-высокая<br>4-высокая | Комментарии |
|--|--------------------------|--|----------------------------|---|--|-------------|
| Потребители                            |                          |  |                            |   |  |             |
| Поставщики                             |                          |  |                            |   |  |             |
| Конкуренты                             |                          |  |                            |   |  |             |
| Инфраструктура                         |                          |  |                            |   |  |             |
| Государственные и муниципальные органы |                          |  |                            |   |  |             |

Результаты анализа представить в виде отчета, содержащего следующие основные разделы:

- анализ деловой среды российской и международной компаний, ключевые элементы и их влияние на организацию;
- анализ сложности, динамичности и неопределенности российской и международной компаний;
- анализ используемых стратегий адаптации к неопределенности деловой среды омской компании, их анализ и предложение рекомендаций по изменению используемых стратегий адаптации.

По результатам проделанной работы подготовить также презентацию для выступления на занятии (не более 15 мин.).

#### **Практическое занятие 4.**

**Цель** – закрепление теоретических знаний, формирование умения анализировать организационную структуру и предлагать рекомендации по оптимизации организационной структуры.

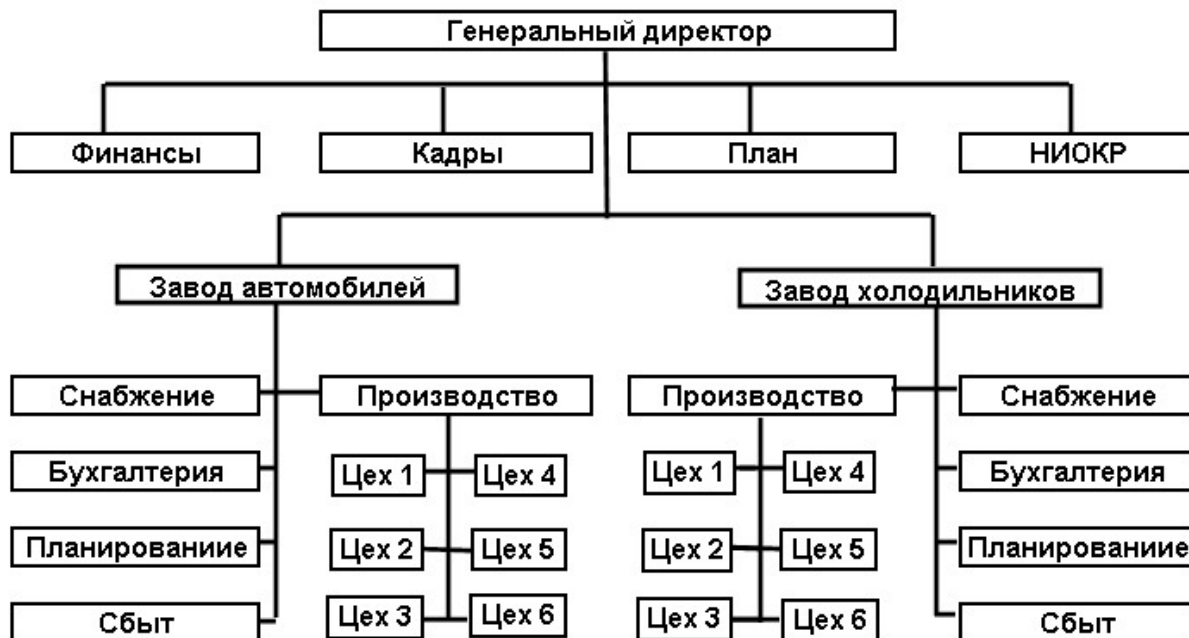
1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Понятие организационной структуры и факторы, влияющие на выбор типа организационной структуры.
2. Элементы проектирования организационной структуры.
3. Этапы проектирования организационной структуры.
4. Уровни взаимодействия в организации.
5. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой.

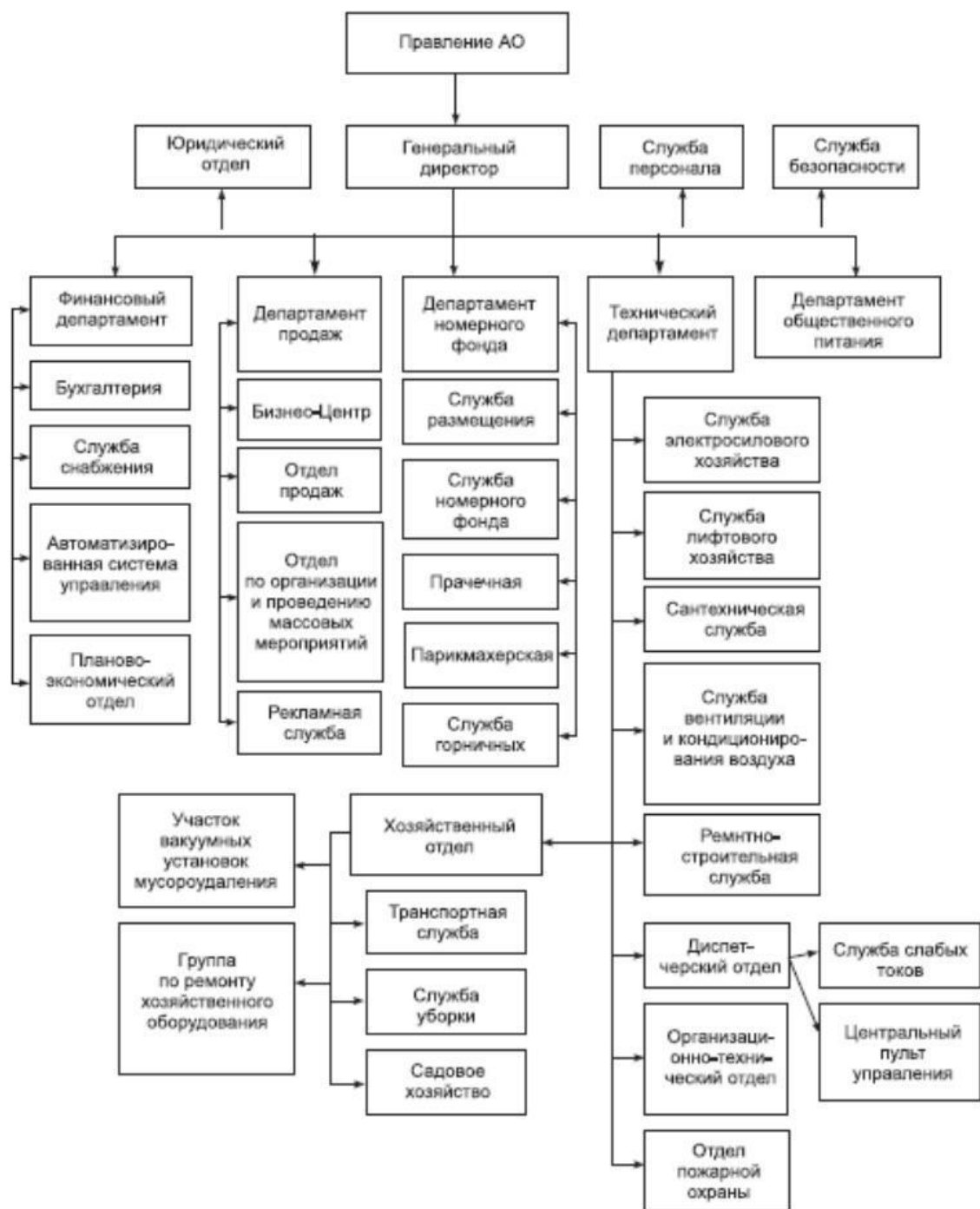
6. Бюрократические и адаптивные типы организационных структуры.
7. Типы организаций по взаимодействию подразделений: линейно-функциональная, дивизиональная, матричная.
8. Новые типы организаций. Тенденции эволюции организационных структур.

2) Выполнение практических заданий.

Задание 1. Определите вид структуры управления. Назовите ее достоинства и недостатки.



Задание 2. Определите вид структуры управления. Назовите ее достоинства и недостатки.



Задание 3. Определите вид структуры управления. Назовите ее достоинства и недостатки.





3) Выполнение тестового задания.

Примерное тестовое задание.

Выберите правильный вариант ответа

1. Совокупность взаимосвязанных элементов управления, расположенных на различных ступенях подчинения и обеспечивающих эффективное функционирование предприятия как целостной системы – это ...

1. Структура управления
2. Производственная структура
3. Иерархический ряд
4. Штатное расписание

2. Организационные структуры управления бывают:

1. Бюрократические
2. Экономические
3. Органические
4. Демократические

3. Выберите верное утверждение:

1. К бюрократической структуре управления относится структура управления линейного типа
2. К бюрократической структуре управления не относится структура управления функционального типа
3. К адаптивной структуре управления можно отнести линейно-штабную структуру управления
4. К адаптивной структуре управления не относится структура управления матричного типа

4. Для организационной структуры управления линейного типа характерно:

1. Четкая система взаимных связей, функций и подразделений, соблюдение принципа единоначалия
2. Затрудненные коммуникации, длительное принятие решений
3. Усложненные взаимосвязи, принцип двойного подчинения
4. Разделение подразделений по территориальному и продуктовому признакам

5. Выберите неверное утверждение:

1. Сочетание главных, дополнительных, подсобных и вспомогательных отраслей в организации представляет собой производственную структуру.
2. Схема структуры управления называется оргограмма
3. Связь руководства и подчинения между директором предприятия и начальником цеха является горизонтальной

4. При функциональных связях иногда возникают проблемы не согласованности действия отдельных подразделений

6. В каких документах находит отражение организационная структура управления?

1. Штатное расписание, должностные инструкции, положения о подразделениях
2. Правила внутреннего трудового распорядка, положение о мотивации и стимулирования персонала
3. Бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках
4. Финансовый план, Философия организации

7. Какой тип структуры управления включает в себя специализированные подразделения, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций (например, функций стратегического планирования и анализа, контроллинга и т.д.)?

1. Линейно-функциональная структура управления
2. Линейно-штабная структура управления
3. Программно-целевая структура управления
4. Проектная структура управления

8. Назовите тип структуры управления, при котором подразделения организации ориентированы на определенные группы потребителей, обладают определенной самостоятельностью, вступают в договорные отношения друг с другом на основе самофинансирования.

1. Линейная структура управления
2. Линейно-штабная структура управления
3. Дивизионная структура управления
4. Матричная структура управления

9. Назовите преимущества матричной структуры управления:

1. Гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников, развитие у работников навыков принятия решений, улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы.
2. Необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ.
3. Четкое разграничение ответственности, высокая самостоятельность структурных единиц, простота коммуникационных сетей, тесная связь производства с потребителями.
4. Уменьшение дублирования усилий и потребления материальных ресурсов, высокий уровень координации, высокая скорость прохождения информации.

10. Назовите недостатки дивизионной структуры управления:

1. Высокая потребность в руководящих кадрах, сложность осуществления единой политики и разобщенность персонала, высокие затраты на содержание управленческого персонала.
2. Высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, дробление ресурсов между проектами, сложность взаимодействия большого числа проектов в компании.
3. Двойное подчинение, трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы, частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ.
4. Возможность противоречивых указаний, затрудненная координация, сложность контроля, снижение ответственности.

### **Практическое занятие 5.**

**Цель** – закрепление теоретических знаний, формирование умения анализировать организационную структуру и предлагать рекомендации по оптимизации организационной структуры.

Практическое задание.

Данное занятие проводится в форме работы в малых группах. Каждая малая группа выбирает для себя объект, на котором необходимо провести проектирование работ. Такими объектами могут быть:

(1) небольшая торговая фирма по продаже потребительских товаров, имеющая подвальное помещение (40 м<sup>2</sup>) и вдали от него три торговые точки (киоски) в разных районах крупного города;

(2) туристическое бюро (отдых внутри страны и за рубежом), расположенное в бывшей однокомнатной квартире (20 м<sup>2</sup>);

(3) бензоколонка с автомастерской в новой части города (площадь 60 м) в стороне от автомагистрали (100 м);

(4) посредническая внешнеторговая фирма, имеющая автономное помещение (200 м<sup>2</sup>) в удобном районе города;

(5) ЗАО по разработке компьютерных программ в области высоких технологий с очень узкой специализацией.

Процедура

Этап 1. Выбрав объект, малая группа должна выполнить следующие задания:

1. Определить, какие функции должно выполнять данное предприятие. Функции конкретизировать через примеры по содержанию деятельности.

2. На основе выделенных функций спроектировать соответствующие им работы и определить тип их взаимозависимости. Проектирование включает анализ работы: содержание, требования, контекст. При необходимости рассматриваются параметры работы: масштаб, сложность, отношения.

3. Результаты работы в малой группе докладываются в аудитории с возможным последующим обсуждением. Малая группа также должна доложить, какие методы проектирования работ она использовала для выполнения задания.

Этап 2. Преподаватель сообщает малым группам о гипотетических изменениях в социальной среде или индивидуальных различиях, повлиявших на восприятие содержания какой-либо работы и соответственно определивших уровень выполнения работы. Например, один из работников торговой фирмы не доволен тем, что ему не предоставлена гибкость в работе по изменению цен в зависимости от текущего спроса на те или иные товары. Задачей малых групп на данном этапе является перепроектирование попавшей в «кризис» работы с целью повышения эффективности организации в целом.

Этап 3. Результаты работы малой группы докладываются и обсуждаются совместно.

### **Практическое занятие 6.**

**Цель** – закрепление теоретических знаний, формирование умения анализировать процессы и явления, происходящие в социально-экономической системе государства.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Назовите и дайте характеристику основных этапов становления и развития стратегического управления.

2. Назовите основные подходы к определению понятия «стратегия развития предприятия». Раскройте их содержание.

3. Раскройте суть понятия стратегии.

4. Расскажите о требованиях к разработке стратегии.

5. Основные виды стратегий: корпоративные стратегии.

6. Основные виды стратегий: эталонные стратегии развития.

7. Основные виды стратегий: конкурентные силы по М. Портеру и конкурентные стратегии.

8. Назовите основные проблемы разработки стратегии на российских предприятиях.

9. Какие методы стратегического анализа вы знаете?

10. Как процессы и явления, происходящие в социально-экономической системе государства, влияют на стратегию организации?

2) Практическое задание. Данное задание выполняется в малых группах, что развивает навыки командной работы, принятия решений и межличностной коммуникации.

Задание: в группах провести SWOT-анализ для компании, выявить и проанализировать процессы и явления, происходящие в социально-экономической системе государства, влияющие на организацию.

Используя матрицу SWOT, студенты сначала индивидуально, а затем в малых группах заполняют ее квадранты. В заключение в аудитории под руководством преподавателя подводятся итоги по проведенному анализу.

Далее на основе имеющихся данных проведенного SWOT-анализа следует разработать стратегию развития компании.

### Практическое занятие 7.

**Цель** – закрепление теоретических знаний, формирование умения анализировать среду организации и разрабатывать стратегию.

Практическое задание.

Подготовка занятия:

Учебная аудитория разделяется на группы по 3-4 человека в каждой группе. В группе назначается старший по группе, отвечающий за творческую, сплоченную и результативную работу команды. Каждая из подгрупп индивидуально выполняет кейс по формированию продуктовой стратегии. Представление результатов решения кейса оформляется в виде доклада на 10-15 минут с презентацией.

Творческое задание (основная часть):

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов; в последние годы освоено производство видеокамер. Продукция предприятия имеет спрос в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Основные потребители оптических приборов — медицина, сельское хозяйство, оборонная промышленность. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года и доля рынка предприятия и его сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в табл. Используя матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ) США, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Рекомендации к решению:

- в качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ использовать темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительную долю рынка, продукта, называемого в дальнейшем «стратегической зоной хозяйствования» (СЗХ);

Таблица

### ХАРАКТЕРИСТИКА ПОРТФЕЛЯ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

| Продукция п/п предприятия | Объем реализации по годам, тыс.руб |      |      |      | Доля рынка, %    |                 |
|---------------------------|------------------------------------|------|------|------|------------------|-----------------|
|                           | 2017                               | 2018 | 2019 | 2020 | предпри-<br>ятия | кон-<br>курента |
|                           |                                    |      |      |      |                  |                 |

|   |  |           |      |      |      |    |    |
|---|--|-----------|------|------|------|----|----|
| 1 | Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья                 | 2400      | 2900 | 2900 | 2500 | 34 | 17 |
| 2 | Фотоаппараты для развивающихся стран                         | 510       | 550  | 590  | 649  | 33 | 2  |
| 3 | Фотоаппараты для стран Западной Европы                       |           |      | 90   | 130  | 5  | 7" |
| 4 | Кинокамеры для России и ближнего зарубежья                   | 1650      | 1700 | 1850 | 2405 | 11 | 9  |
| 5 | Кинокамеры для развивающихся стран                           | 200       | 240  | 280  | 448  | 15 | 10 |
| 6 | Видеокамеры для России и ближнего зарубежья                  |           |      | 60   | 100  | 1  | 7  |
| 7 | Оптические - приборы для армии и флота                       | 900       | 600  | 580  | 348  | 40 | 18 |
| 8 | Оптические приборы для медицинских организаций               | 1000      | 1000 | 980  | 686  | 16 | 16 |
| 9 | Оптические приборы для предприятий оборонной промышленности™ | 1<br>1600 | 1200 | 900  | 400  | 2  | 4  |

• рассчитать темпы роста рынка (РР). Они характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту с помощью индекса темпа их роста за последний рассматриваемый период (2017—2020 гг.) или с помощью среднегодовых темпов их изменения.

Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за текущий год к объему ее реализации за предыдущий год и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Например, РР для продукции № 1  $4\ 2500:2900 = 0,86$ .

Среднегодовой темп изменения объемов реализации по каждому виду продукции определяется как отношение одного уровня временного ряда к другому, взятому за базу сравнения, и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Среднегодовой темп роста (Г) за n лет вычисляется по следующей формуле:

$$\bar{T} = n - 1 \sqrt{\frac{Y_n}{Y_1}}$$

Где Y – значение объема реализации соответственно за n-й (текущий 2020 г.) или 1-й (базовый 2017 г.) год;

• рассчитать относительную долю предприятия на рынке (ОДР) по каждому виду продукции путем отношения доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фир-

мы. Доли рынка предприятия или сильнейшего конкурента определяются как отношение объема реализации предприятия или сильнейшего конкурента к емкости рынка данной продукции соответственно.

Например, ОДР для продукта № 1 =  $34:17=2$ . Это означает, что объем реализации предприятием продукта № 1 вдвое превышает реализацию аналогичного продукта сильнейшей конкурирующей фирмой;

- рассчитать долю (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия по 2018 г.

Требуется:

- построить матрицу БКГ.

В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются средний индекс темпов роста рынка, равный единице, т. е. объем продаж постоянен, и относительная доля рынка — средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке. Диаметр круга для изображения продукта выбирается пропорционально доле объема продукции в общем объеме реализации предприятия;

- на основе анализа матрицы БКГ сформировать продуктовую стратегию предприятия по отдельным видам продукции, которая может содержать следующие стратегические решения:

- убрать из продуктового портфеля предприятия; увеличить объем реализации, изменяя структуру продуктового портфеля;

- изменить относительную долю на рынке; увеличить инвестирование;

- ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции и т.п.

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- «звезды» оберегать и укреплять;

- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;

- для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;

- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;

- комбинация продуктов «кошки», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования — умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;

- комбинация «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;

- комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

**Выводы (рефлексия):** презентация групповых ответов с обоснованием ответа; дискуссия.

### Практическое занятие 8

**Цель** — закрепление теоретических знаний, понимание различий между программируемыми и непрограммируемыми решениями, формирование умения для принятия решений.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Роль решений в процессе управления.

2. Сущность управленческого решения и его виды.

3. Анализ результатов по принятым решениям и введение изменений в систему управления на основе этих результатов.

4. Методы принятия решений

5. Выделите основные, на Ваш взгляд, факторы, определяющие выбор форм разработки и

реализации управленческих решений.

6. Аргументируйте необходимость установления обратной связи при разработке и реализации управленческих решений.

7. Прокомментируйте различные виды ответственности менеджера за принимаемые управленческие решения.

8. Изложите особенности принятия решений в условиях риска и неопределенности.

2) Выполнение практического задания.

Ваша компания обнаружила, что телефонная сеть Вашей компании дает сбой, с этой технической проблемой Вам поручают разобраться. У Вас есть следующие возможности:

- использовать старое телефонное оборудование
- купить новое
- взять напрокат
- модернизировать старое.

Эти возможности Вы оцениваете по 5 критериям:

|   | <b>расходы на приобретение</b> | <b>эксплуатационные расходы</b> | <b>новые технические возможности</b> | <b>комфорт</b> | <b>надежность</b> |
|---|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|----------------|-------------------|
| использовать старое телефонное оборудование |                                |                                 |                                      |                |                   |
| купить новое                                |                                |                                 |                                      |                |                   |
| взять напрокат                              |                                |                                 |                                      |                |                   |
| модернизировать старое                      |                                |                                 |                                      |                |                   |

Предложите весовые коэффициенты для каждого фактора и оцените в баллах каждое решение, исходя из ситуации в Вашей сегодняшней компании. Выявите, какое решение было бы для Вас наиболее выгодным.

Содержание: ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они программируемыми или нет. Задание сначала выполняется индивидуально, а затем в группах размером не более 5 чел. При выработке группового решения необходимо воспользоваться методом мозгового штурма или методом «Дельфи». В заключение в аудитории под руководством преподавателя проводится обсуждение групповых результатов, и подводятся итоги.

Список решений:

1. Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.

2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.

3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.

4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.

5. Выбор членами правления места очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

6. Предоставление руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной компании.

7. Определение годового задания для ассистента профессора.

8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.

10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана в небольшом, но растущем городе, находящимся между двумя очень большими городами.

### **Практическое занятие 9**

**Цель** – закрепление теоретических знаний, применение их на практике при принятии управленческих решений.

1) Выступление с докладами на тему:

1. Особенности выбора оптимального варианта решения на основе критерия оптимальности Парето.
2. Достоинства и недостатки коллективных методов принятия решений.
3. Применение математического моделирования в целях оптимизации управленческих решений.
4. Особенности принятия решений на основе метода «мозговая атака».
5. Качественные методы принятия решений.
6. Количественные методы принятия решений.

2) Выполнение практических заданий.

**Задание 1.** В отчетном периоде фирма понесла существенные убытки. Финансовый анализ показал, что это произошло в результате роста затрат на лакокрасочную продукцию. Такая ситуация впервые случилась в практике фирмы. Руководитель предприятия вызвал экономиста, который отвечал за планирование цен и финансовых результатов на предприятии. Экономист сообщил руководителю, что пять месяцев назад единственный поставщик лаков и красок фирмы поднял цены на свою продукцию, однако до экономиста эта информация доведена не была. В связи с этим планы организации не были пересмотрены. В разговоре руководителя с менеджером по закупкам выяснилось, что тот отправил сообщение об увеличении закупочных цен экономисту на электронную почту. Однако экономист, видимо, его не получил. Руководитель поручил менеджеру по закупкам подготовить предложение о смене поставщика лакокрасочных материалов. Анализ предложения лакокрасочной продукции показал, что на рассматриваемом рынке действуют ещё четыре поставщика, продукции которых удовлетворяют требованиям фирмы к качеству, цены которых являются приемлемыми для фирмы. В результате договор был заключен с поставщиком, предложившим наиболее выгодные условия.

**Решение о смене поставщика является:**

- а) распорядительным
- б) неалгоритмическим (незапрограммированным)
- в) интуитивным
- г) алгоритмическим (запрограммированным)

**Выявление действующих на рынке поставщиков и выбор оптимального поставщика относятся к таким этапам принятия решения, как:**

- а) определение альтернатив
- б) формирование ограничений
- в) выбор альтернативы
- г) диагностика проблемы

**Задание 2.** Перед издательским домом «Компьютер-Пресс», выпускающим журналы по компьютерным технологиям и электронике, встал вопрос – в каком направлении развиваться дальше?

Недавно в результате успешной перестройки издательского дома и благоприятных прогнозов развития отечественного журнального рынка у издательского дома появилось сразу несколько потенциальных инвесторов. Каждый инвестор готов предоставить очень мощное финансирование, позволяющее запускать от четырех до восьми новых изданий в год.

Однако появление инвестора ставит перед издательским домом задачу выбора стратегии дальнейшего развития. Тема электроники обладает важным преимуществом – повышенным вниманием рекламодателей. Компания может выпустить новые журналы по электронике или расширить тематику журналов. Топ-менеджмент рассматривает почти все возможности, за исключением «желтых» и общественно-политических изданий.



Вопросы:

1. Какие ограничения установило руководство для стратегии развития своего бизнеса?
2. О каких еще ограничениях может идти речь в данной задаче? Какие ограничения приняли бы вы?
3. Что является основным критерием эффективности решения, разрабатываемого издательским домом в данном примере? Какие критерии приняли бы вы?

Задание 3. Механизмы управления спросом различны для различных видов бизнеса. Вот, например, как оценивает эту задачу генеральный директор книжного издательства «ЭКСМО» Олег Новиков в интервью «Бизнес-журналу»: «...Ни одно маркетинговое исследование не покажет, чего хочет и что будет покупать читатель завтра. Пока книги нет, на нее нет спроса. В чем отличие нашей отрасли от пищевой промышленности, например? Там можно подсчитать объем рынка и сказать: вот люди потребляют столько-то молока, следовательно, это будет или наше молоко, или молоко нашего конкурента. На этом строится весь маркетинг. У нас же абсолютно иная ситуация: нельзя сказать, сколько книг люди будут читать. Это зависит от того, какие книги будут изданы...То есть весь казус в том, что спроса изначально нет. В нашем бизнесе его может создать даже не просто предложение, а хорошее предложение».

Вопросы:

1. Какова, на ваш взгляд, роль интуитивных решений в издательском бизнесе? Почему?
2. Как вы думаете, от чего зависит вероятность принятия правильного интуитивного решения в интеллектуальной и творческой сферах?
3. Что может означать само понятие «правильное» решение? Как оценить эффективность управленческого решения?

### Практическое занятие 10

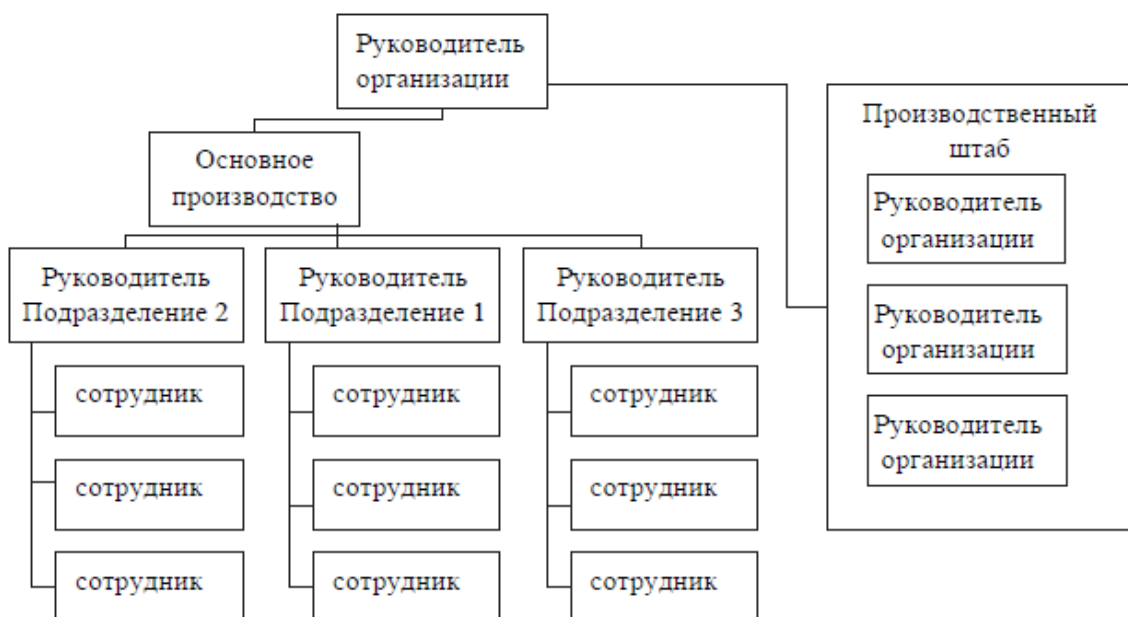
Цель – проверка усвоения теоретических знаний.

Проведение письменной контрольной работы по пройденным темам.

Примерные задания.

Вариант 1

1. Назовите принципы развития и закономерности функционирования организации.
2. Понятие стратегии и основополагающие стратегии компании: рост, стабилизация, экономия.
3. Модели и этапы процесса принятия управленческих решений.
4. Определите тип организационной структуры



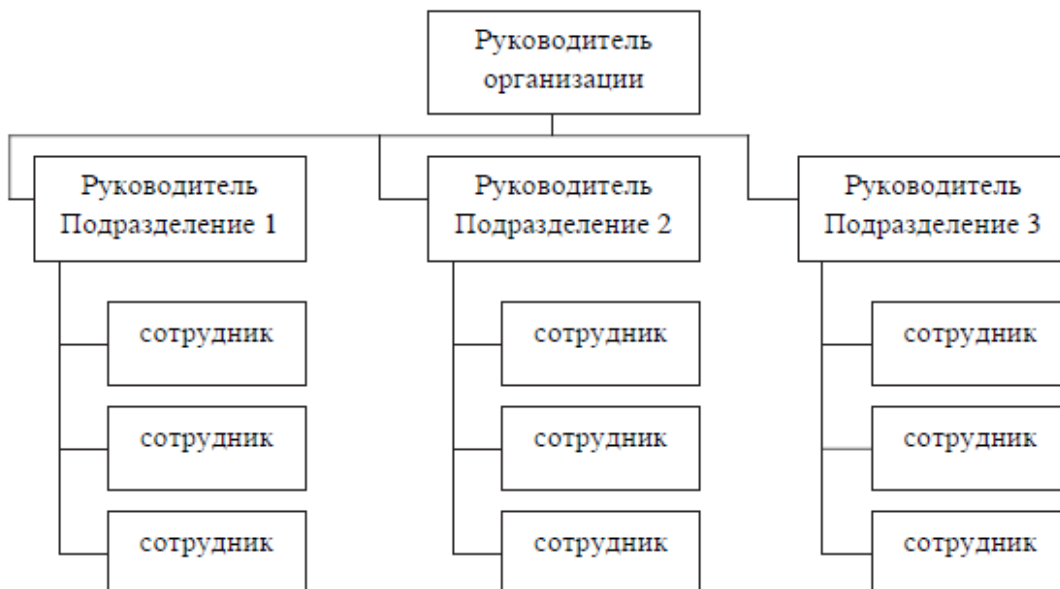
### Вариант 2

1. Опишите жизненный цикл организации
2. Процессы и явления, происходящие в социально-экономической системе
3. Классификация управленческих решений.
4. Определите тип организационной структуры



### Вариант 3

1. Охарактеризуйте элементы внешней среды организации
2. Методы стратегического анализа
3. Количественные и качественные методы анализа при принятии экономических решений.
4. Определите тип организационной структуры



### Примерное тестовое задание

1. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей миссии или целей – это ...
  1. Организация
  2. Команда

3. Структура
4. Подразделение

2. Выберите неверное утверждение:

1. Создание организаций стало крупной социальной инновацией, изменившей мир.
2. Любая организация подразделений является открытой системой.
3. Структура организации устанавливает стандарты для оценки достигаемой эффективности
4. Система состоит из некоторого количества частей, называемых элементами.

3. Назовите основные составляющие организации:

1. Цель
2. Финансы
3. Люди, входящие в данную организацию
4. Правила взаимодействия людей
5. Производимый продукт

4. Что формирует критерии для оценки целесообразности предлагаемого образа действий организации?

1. Цели организации
2. Нормативные документы
3. Организационные структуры
4. Экономические показатели

5. Выберите неверное утверждение:

1. Организация рассматривается как подсистема общества
2. Цели дают общий ориентир для деятельности фирмы в целом
3. Получение прибыли в ближайшей перспективе, ускоренный рост и жестко контролирующее руководство – это характеристики стадии «Зрелость» жизненного цикла организации
4. Современные организации являются формальными

6. Изучение экономической составляющей предполагает анализ показателей:

1. Темпы инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, добываемые природные ресурсы;
2. Культурные традиции, темпы инфляции, уровень безработицы, рост численности населения;
3. Темпы инфляции, уровень безработицы, уровень образованности и мобильности населения;
4. ВВП, норма налогообложения, существующие мировые технологии, предпочтения потребителей.

7. Выберите неверное утверждение.

1. Анализ социальной составляющей внешней среды предполагает изучение уровня безработицы, уровня образования, темпов инфляции.
2. Степень правовой защищенности, динамизм правовой среды, уровень общественного контроля за деятельностью правовой системы общества относится к показателям правовой составляющей внешней среды.
3. К элементам внутренней среды относятся организация, кадры, финансы.
4. PEST- анализ представляет собой изучение политических, экономических, технологических, социальных факторов

8. Корпоративная стратегия — это ...

1. Стратегия компании в целом, по всем сферам ее деятельности.
2. Стратегия компании в отношении каждого вида ее деятельности.
3. Стратегия по каждому функциональному направлению определенного вида деятельности.
4. Стратегия структурных единиц организации.

9. Стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технологию называются ...

1. Стратегии концентрированного роста
2. Стратегии интегрированного роста
3. Стратегии диверсифицированного роста
4. Стратегии сокращения

10. Стратегия, при которой фирма, прилагая маркетинговые усилия, делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции, называется ...

1. Стратегия усиления позиций на рынке
2. Стратегия обратной вертикальной интеграции.
3. Стратегия горизонтальной диверсификации
4. Стратегия развития продукта.

### **Практическое занятие 11.**

**Цель** – закрепление теоретических знаний и применение их на практике.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Критерии классификации рисков.
2. Виды рисков по времени их возникновения.
3. Виды рисков по месту возникновения.
4. Виды рисков по характеру последствий.
5. Сферы проявления рисков.
6. Зоны экономических рисков:
7. Факторы экономического риска предприятия. Система факторов, влияющих на уровень рисков.
8. Качественные методы оценки риска реальных инвестиций риска.
9. Количественные методы оценки рисков.
10. Определение политики управления рисками и ее методы.

2) Выполнение тестового задания.

Примерное тестовое задание

1. Избегание риска – это ...
  1. Риск под свою ответственность;
  2. Уклонение от риска, от рискованной сделки;
  3. Ответственность за риск передается кому-либо;
  4. Распределение ответственности за риск между несколькими участниками проекта или сделки.
2. Страхование – это ...
  1. Между собой объекты, с целью снижения возможных потерь;
  2. Система ограничений предельных расходов, продаж, кредитов и т. п.;
  3. Система мероприятий по созданию целевого фонда за счет денежных взносов, из средств которого возмещаются потери субъектов хозяйствования;
  4. Нет верного ответа
3. Характерной чертой риска является ...
  1. Неопределенность;
  2. Случайность;
  3. Недостаточная информация;
  4. Возможность получения дополнительной прибыли.

4. Управление риском – это ...

1. Это искусство управления риском;
2. Это система методов и приемов управления риском;
3. Это система мер, позволяющая исключить или ограничить риски;
4. Это совокупность методов, приемов и мер по уменьшению потерь риска или их избегания.

5. Передача риска – это ...

1. Поиск под свою ответственность;
2. Уклонение от риска, от рискованной сделки;
3. Ответственность за риск передается кому-либо;
4. Распределение ответственности за риск между несколькими участниками проекта или сделки.

6. Систематический риск характеризуется:

1. Неквалифицированным руководством компании;
2. Отличительными чертами конкретного объекта инвестирования;
3. Характером поведения субъекта инвестиционной деятельности;
4. Воздействием на всех субъектов инвестиционной деятельности.

7. Применительно к предпринимательской деятельности риск – это:

1. Вероятность потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной деятельности
2. Реализованная угроза банкротства
3. Реализованная вероятность наступления благоприятного события

8. Риск присущ:

1. Только деятельности некоммерческих организаций
2. Только деятельности, связанной с эмиссией и размещением ценных бумаг
3. Любой предпринимательской деятельности

9. Риск как деятельность может повлечь:

1. Отрицательный, нулевой и положительный результат
2. Только отрицательный результат
3. Отрицательный и нулевой результат

10. Факторами риска являются:

1. Спонтанность природных процессов и явлений
2. Ограниченность ресурсов
3. Недостаточность и неполнота информации
4. Все ответы верны

3) Выполнение практического задания.

Задание 1. Провести оценку риска двух инвестиционных проектов. Первый с вероятностью 0,7 обеспечивает прибыль 150 тыс. руб., однако с вероятностью 0,3 можно потерять 16,7 тыс. руб. Для второго проекта с вероятностью 0,6 можно получить прибыль 180 тыс. руб. и с вероятностью 0,4 потерять 20,0 тыс. руб. Какой проект выбрать?

Задание 2. Акционерному обществу предлагаются два рискованных проекта.

Учитывая, что фирма имеет долг в 90 млн. руб., какой проект должны выбрать акционеры и почему?

| параметры | Проекты  |          |
|-----------|----------|----------|
|           | Проект 1 | Проект 2 |
|           |          |          |

|                                 |     |     |     |     |     |     |
|---------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Вероятность события             | 0,2 | 0,5 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,4 |
| Наличные поступления, млн. руб. | 40  | 60  | 70  | 0   | 60  | 100 |

Задание 3.. Рассматриваются два рискованных инвестиционных проекта. Первый с вероятностью 0,65 обеспечивает доход в 10 млн руб., однако с вероятностью 0,35 убытки могут составить 6 млн. руб. Для второго проекта с вероятностью 0,7 можно получить доход 8 млн. руб., с вероятностью 0,3 убытки 4 млн. руб. Какой из проектов следует реализовать? Ответ аргументировать.

Задание 4. Рассматриваются два рискованных инвестиционных проекта. Срок реализации каждого – 3 года. Вероятности поступления наличности проекта А по периодам реализации составляют 0,2; 0,6; 0,2. Объем наличных поступлений по проекту А соответственно – 40, 50, 60 млн. руб. Вероятности проекта Б – 0,4;0,2;0,4. Наличные поступления по проекту Б соответственно 0, 50, 100 млн. руб. Фирма имеет обязательства в 80 млн. руб. Какой из проектов следует реализовать?

### Практическое занятие 12.

**Цель** – закрепление теоретических знаний о коммуникациях в организации, применение их на практике.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Каковы основные виды коммуникаций?
2. Назовите преимущества и недостатки различных коммуникационных сетей.
3. Какие существуют методы повышения эффективности коммуникации в организации.
4. В чем заключается роль обратной связи в коммуникации?
5. Назовите типичные ошибки менеджера в процессе коммуникации.
6. Изложите правила организации различных форм делового общения (переговоры, совещания, собрания, деловая переписка, деловая беседа по телефону и т.д.).
7. Проиллюстрируйте примерами коммуникативные барьеры в межличностных и организационных коммуникациях.
8. Укажите наиболее эффективные, на Ваш взгляд, приемы устранения коммуникативных барьеров.

2) Выполнение практических заданий.

Задание 1. Для иллюстрации каких типов преград на пути межличностных коммуникаций могут быть приведены следующие примеры? Запишите свои ответы в таблицу, поставив «+» в ячейках, где данный пример иллюстрирует данный тип преград.

| Наименование типов барьеров в межличностных коммуникациях | Пример 1 | Пример 2 | Пример 3 | Пример 4 | Пример 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Преграды, обусловленные восприятием                       |          |          |          |          |          |
| Семантические барьеры                                     |          |          |          |          |          |
| Невербальные преграды                                     |          |          |          |          |          |
| Плохая обратная связь                                     |          |          |          |          |          |

|                  |  |  |  |  |  |
|------------------|--|--|--|--|--|
| Неумение слушать |  |  |  |  |  |
|------------------|--|--|--|--|--|

*Пример 1.* Вы входите в кабинет вашего руководителя, чтобы получить определенную информацию о проекте, над которым вы работаете. Вы вошли, а он несколько секунд продолжает рассматривать бумагу у себя на столе. Затем смотрит на часы и говорит отчужденным невыразительным голосом: «Чем могу быть вам полезен?». Хотя его слова сами по себе не имеют негативного смысла, язык поз и жестов ясно указывает, что вы – нежелательное отвлечение от его работы. С каким чувством вы будете задавать вопросы? Какие мысли придут вам в голову скорее всего, когда в следующий раз у вас возникнет вопрос к руководителю? Можно думать, они никоим образом не будут позитивными. Представьте теперь, как при вашем появлении в кабинете, руководитель, напротив, сразу поднимает на вас взор, приветливо улыбается и бодрым тоном обращается к вам: «Как продвигается проект? Чем могу быть вам полезен?»

*Пример 2.* Предположим, например, что один из ваших сотрудников является к вам с предложением улучшить обслуживание потребителей. Допустим далее, что во время последнего вашего с ним обмена информацией вы обсуждали его склонность превышать лимиты представительских расходов. Из-за негативного отношения к нему, которое могло сформироваться у вас при предыдущем разговоре, вполне вероятно вы не услышите его идею полностью. Возможно также, что он зависил свои представительские расходы, пригласив на обед с вином перспективного клиента. Может быть, он считал, что таким путем ему удастся значительно увеличить объем сбыта вашего отдела. Если ваша позиция в отношении лимитов на представительские расходы сводится к тому, что: «превышение лимита всегда свидетельствует о слабом контроле за отпускаемыми средствами», то вы, скорее всего, не поймете его взгляд на положение дел.

*Пример 3.* К примеру, к вам в контору зашел работник поговорить о связанной с работой проблеме, и, кроме конкретных фактов, обсуждаемых с вами, он вдруг говорит о том, что сходит с ума, взбешен или в восторге от чего-либо. О чувствах часто говорят язык поз и жестов и тон голоса. Руководитель, например, среднего звена, который слишком быстро сосредотачивается на конкретных фактах и вопросах, по сути дела не дает говорящему возможности поделиться с ним своими чувствами.

*Пример 4.* Начальник отдела маркетинга (Виктор) дал своему подчиненному (Николаю) задание проанализировать рынок выпускаемого компанией товара. Этот анализ нужен был Виктору для включения в общий маркетинговый план компании. Виктор был уверен, что задание простое и понятное и поэтому не стал интересоваться, каким именно образом Николай собирается выполнить данное исследование. Через месяц Виктор получил отчет с анализом рынка и с удивлением обнаружил, что ключевые показатели, нужные ему для составления общего маркетингового плана, в исследовании рынка отсутствуют. Вместо них его подчиненный рассмотрел другие показатели, и поэтому связать между собой два раздела отчета оказалось затруднительным.

*Пример 5.* Если вы скажете своему подчиненному: «Обязательно связывайтесь со мной, если возникнут какие-нибудь проблемы», – поймет ли подчиненный, что именно вы понимаете под «проблемами»? В этом примере дополнительное усложнение, возможно, создается тем, что у подчиненного возникает ощущение, словно бы существование проблем – это плохо. В результате он может не вступить с вами в контакт, когда проблемы действительно возникнут, несмотря на то, что вы чувствуете – как важно получать информацию о назревающих или уже возникших проблемах как можно скорее.

Задание 2. Решение ситуации.

Иван Сергеевич попросил секретаря приготовить кофе и задумался о прошедшем совещании. Сегодня он поделился с коллегами прочитанной недавно информацией о том, что в одной турецкой компании руководство ввело «Переговорную полицию», имеющую право посещать любые переговоры, которые ведут сотрудники, с целью удостовериться, что общительные турки говорят исключительно по делу, а не тратят время на разговоры о родственниках, погоде и т.д. В ответ услышал: «А Совещательной полиции они не придумали?!», и коллеги иронично заулыбались, отводя глаза. В принципе, он уже давно начал догадываться, что еженедельные совещания, которые он проводил по понедельникам для ключевых сотрудников своей небольшой тренинговой компании, особой популярностью не пользуются, но не очень понимал – почему. Ведь его целью было укрепить командный дух, повысить

эффективность групповой работы – в обсуждении проблем компании поначалу рождались интересные идеи. Однако постепенно сотрудники все больше стали отмалчиваться на совещаниях, нетерпеливо поглядывали на часы, пока он обсуждал с одним из них какой-нибудь актуальный вопрос. Возможно, он слишком углублялся в детали, стараясь до конца разобраться в очередной проблеме, касающейся не всех, а только того сотрудника, который эту проблему поднимал. Но всплывали такие разные вопросы — и по клиентам, и по мероприятиям, и по стратегическим планам, о которых можно было говорить долго. Иван Сергеевич полагал, что если подчиненные будут в курсе того, кто чем занимается, будут принимать участие в обсуждении важных вопросов и принятии решений по фирме – это сплотит коллектив.

И в их организации не будет слухов и сплетен, потому что на подобных совещаниях вся информация обсуждается открыто: любые вопросы, проблемы, новости фирмы. Но, видимо, его сотрудники не считали подобные встречи эффективным способом коммуникации: когда кто-нибудь из них поднимался и уходил после звонка секретаря – «ой, извините, ко мне пришел важный клиент!», остальные провожали его откровенно завистливыми взглядами. Нужно было что-то менять.

Вопросы:

1. Почему сотрудники фирмы считали еженедельные совещания потерей рабочего времени?
  2. Что Ивану Сергеевичу следует изменить в планировании и организации совещаний, чтобы повысить их результативность?
  3. В группах разработайте не менее 10 принципов эффективного совещания.
- 3) Обсуждение полученных результатов. Подведение итогов.

### **Практическое занятие 13.**

**Цель** – закрепление теоретических знаний о коммуникациях в организации, применение их на практике.

1) Ролевая игра.

Студенты делятся на 2 группы, в каждой из которых «разыгрывается» следующая практическая ситуация «трудных» переговоров:

1.1. Руководитель и подчиненный. 1) Подчиненный (системный администратор) хочет взять отгул на 2 дня для отъезда в другой город. 2) Руководитель не хочет отпускать подчиненного, поскольку у сотрудников могут возникнуть какие-либо проблемы, которые может решить только системный администратор. Нужно найти компромисс.

1.2. Производитель и потенциальный партнер. 1) Производитель полиграфической продукции (буклеты, календари, сувениры и пр.), задача – параллельно продать другую продукцию полиграфии 2) Заказчик – пришел в офис для заказа 500 календарей, нужно чтобы сделали в кратчайшие сроки.

2) Решение практической ситуации. Директор департамента крупной компании, Иван Петрович Соколов, получил указание от генерального директора фирмы Александра Васильевича Царского, члена совета директоров компании, подготовить презентацию для нового проекта под новую идею, которая родилась в голове Царского.

Соколов, уяснив задание, поручил подготовку презентации своему эксперту Василию Стрельникову, молодому, растущему и перспективному сотруднику подразделения. Тот, насколько было возможным, выяснив у директора департамента общую постановку задачи, с энтузиазмом взялся за работу. В результате в короткий срок подготовил презентацию нового проекта с учетом своих идей, опыта и наработок. Иван Петрович остался доволен презентацией и показал ее Царскому, который также принял ее и решил доложить данный проект на совете директоров.

Да, Соколов был доволен, но, будучи по характеру весьма осторожным, захотел подстраховаться и улучшить материал. Для этого попросил внешнего эксперта Георгия Заславского посмотреть презентацию и доработать ее, так сказать, довести до блеска. Заславский в профессиональном плане был авторитетом для Ивана Петровича, представляя собой типаж



персонального эксперта, почти гуру местного масштаба, уже давно обслуживающего Соколова за небольшие деньги. Как руководитель Соколов придерживался взгляда, что ум хорошо, а два - лучше, глядишь, кто-нибудь что-нибудь и посоветует, а также своим принципом считал, что «ответственные яйца не следует класть в одну корзину».

Георгий Заславский по своему вкусу переделал материалы Василия Стрельникова и создал фактически новый вариант презентации по мотивам исходной. И в этой версии при сохранении текстового содержания основные идеи, сформулированные Василием, как-то растаяли, ключевые тезисы оказались размазаны, структура доклада изменена, акценты смещены, при этом количество слайдов возросло раза в два. Скорее всего, Заславский это не сознательно сделал, чтобы испортить исходный вариант, а поступил, как обычно, не обращая особого внимания на содержание и делая упор на оформление презентации, показав в ней то, что считал нужным, без обсуждения с Василием. А возможно, были и другие причины...

Зато в художественно-оформительском плане эта презентация, как считал Соколов, выглядела прекрасно. Иван Петрович был человеком солидного возраста, однако любил информационные технологии, особенно презентации на PowerPoint, в которых уважал расцветки по образцу гавайской рубашки, завитушки, цветные картинки, анимацию, звуковые эффекты, «пикиканье», щелчки, особенно барабанную дробь на ключевых выводах, когда на слайдах все возникает, исчезает, въезжает и выезжает и т. д. И это добро изрядно присутствовало в презентации, запроващенное щедрой рукой Заславского.

Соколов показал Василию Стрельникову вариант, полученный от Георгия Заславского. Просмотрев новую презентацию, Василий потерял дар речи, с трудом высказал, что она, эта презентация, никуда не годится, на что быстро получил в ответ резко негативный отклик от Ивана Петровича, чтобы критиковал по существу. Овладев собой и понимая, что спорить сейчас с Соколовым бесполезно, Василий в корректной форме указал на отдельные недостатки презентации, но не повторил, однако, ту итоговую оценку (не брать ее на доклад), которой она заслуживала, на его взгляд. При этом во время их разговора Иван Петрович, казалось, не понимал и не отдавал себе отчета в том, что весь энтузиазм, труд, подходы и идеи, которые вложил в презентацию он, Василий Стрельников, были фактически перечеркнуты новой презентацией (и другим исполнителем). Зато это очень хорошо понимал сам Василий, видя, насколько Соколов «ценит» его труд.

Времени до заседания совета оставалось все меньше. После разговора Иван Петрович все-таки задумался, что делать с презентацией. Он дал команду Василию выйти на Заславского, изложить замечания и вместе доработать вариант, представленный последним. Василий так и поступил, связался с внешним экспертом, сославшись на указание Соколова, и в общем виде сформулировал свои замечания, которые фактически не были приняты Заславским, последний ограничился лишь отдельными косметическими правками материала.

На совете директоров презентация Соколова прошла не лучшим образом. Собравшиеся мало что поняли; из-за невнятной структуры доклада и мелькания картинок на экране Ивану Петровичу не удалось донести до высокой и занятой аудитории существо проекта. Презентация, а из-за нее и сам докладчик смотрелись откровенно слабо. Особенно недоумевал генеральный директор Царский, который предварительно успел пролоббировать свою идею с влиятельными членами совета и ожидал на совещании солидного обоснования этого проекта. В чем он был уверен, просмотрев первую презентацию, показанную ему Соколовым, где было все ясно и понятно. А замысел Александра Васильевича Царского, первоначально привлекавший своей новизной и прорывным потенциалом, на этом заседании не получил одобрения совета, решили еще раз рассмотреть этот вопрос позднее. Докладчик выглядел бледно, настроение генерального директора после совещания было также далеко не лучшим, и он знал, кто в этом виноват, кратко (очень кратко) высказав Соколову, что он о нем думает.

После совета Иван Петрович, воспламененный словами Царского, попытался сделать выговор Василию, но тот ответил, что действовал строго согласно его указаниям. Затем состоялся разговор Соколова с Заславским, где претензии заказчика были остановлены исполнителем словами, что раньше ему такие вещи в презентациях нравились.

Таким образом, выходило, что никто не виноват, но все остались недовольны друг другом...

Вопросы и задания при разборе ситуации

1. Почему доклад на совете директоров оказался провальным и кто прежде всего за это в ответе?
2. Кто из действующих лиц - Соколов, Царский, Стрельников, Заславский - какие коммуникационные ошибки сделал?
3. Как надо было организовать коммуникации участников ситуации, чтобы исключить (минимизировать) возможности подобных проблем?
  - 3) Обсуждение результатов. Подведение итогов.

#### **Практическое занятие 14**

**Цель** – закрепление теоретических знаний о конфликтах в организации, применение их на практике.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Каковы последствия дисфункциональных конфликтов?
2. Каковы последствия функциональных конфликтов?
3. Назовите виды конфликтов.
4. Каковы способы решения конфликтов?
5. Сравните структурные и межличностные методы управления конфликтами.
6. Назовите наиболее важные мероприятия по профилактике неконструктивных конфликтов.
7. Какие ошибки менеджера в системе управления, по Вашему мнению, могут провоцировать конфликты?

2) Выполнение практических заданий.

Задание 1. Руководитель бухгалтерии ООО «Апис» заметил, что в его отделе в последнее время существенно снизились показатели работы. Люди чаще стали допускать ошибки, не выполняют вовремя полученные задания, участились конфликты. На прошлой неделе случился нервный срыв у одной из сотрудниц. Она давно просила предоставить ей отпуск по семейным обстоятельствам, однако сейчас в отделе было очень много работы, и руководитель отказал ей в просьбе. Сотрудница очень переживала по этому поводу, так как ей было необходимо решать семейные проблемы и в то же время много работать. Руководитель собрал сотрудников отдела и побеседовал с ними. Выяснилось, что основная проблема неудовлетворительных результатов работы связана с рутинностью работы и высокой утомляемостью работников. Руководитель предложил пересмотреть распорядок дня и дать работникам больше возможностей для периодического отдыха на работе. Кроме того, он предоставил работникам возможность заниматься спортом и проходить образовательные и творческие курсы за счёт организации.

Ситуация с нервным срывом работницы отдела в менеджменте называется ... конфликтом:

- а) вертикальным
- б) внутриличностным
- в) горизонтальным
- г) межличностным

Продуктивными (функциональными) результатами конфликтной ситуации в отделе стали:

- а) пересмотр системы моральной мотивации работников
- б) беседа с сотрудниками
- в) предоставление работникам возможностей дополнительного отдыха
- г) ухудшение морально-психологического климата в коллективе

Задание 2. Отдел закупок в компании «Исток», после ухода на пенсию прежнего начальника, возглавил молодой сотрудник Николай С., переведенный на эту должность из иногороднего филиала компании и имеющий положительные рекомендации. При первом же

знакомстве с сотрудниками отдела он пренебрежительно высказался о стиле и результатах работы своего предшественника и отдела в целом. Он стал вводить в практику работы жесткую регламентацию отношений, систему строгой отчетности и контроля. Приемы управления Николая С. вызвали отторжение сотрудников отдела, многие из которых имели достаточный опыт и необходимую квалификацию. Возник конфликт.

Укажите обоснуйте необходимые, на Ваш взгляд, действия в данной ситуации:

- а) уволить нового начальника
- б) уволить несогласных сотрудников отдела
- в) признать противоречия и обсудить ситуацию
- г) предоставить ситуации разрешиться самой собой

Задание 3. ООО «Рост» предоставляет услуги по комплексной автоматизации ресторанов, развлекательных и спортивных комплексов. В пакет услуг входит: поставка оборудования и расходных материалов, установка и настройка программного обеспечения, консультирование и обучение сотрудников заказчика по работе с системой, сервисное обслуживание оборудования и программного обеспечения.

Рассмотрим несколько ситуаций, возникающих в работе предприятия.

*Ситуация 1.* Один из руководителей отдела при общении со своими подчиненными использовал строго приказной, не терпящий никаких возражений стиль. Надо отметить, что все сотрудники отдела – это знающие свое дело, умеющие работать высококвалифицированные специалисты, но, тем не менее, руководитель не учитывал это. В данном случае наслоение заданий, неумение или нежелание определить приоритеты и последовательность выполнения заданий, требование выполнить все сразу и при том срочно, то есть повышенные и необоснованные требования – все это имеет отрицательный характер: нервирует работников, создает неблагоприятный климат в отделе, что, безусловно, отбивает желание трудиться и не способствует качественному и продуктивному труду работников.

В условиях существования определенных сложностей при устройстве на работу и в силу своей скромности, сотрудники уже долгое время не решаются высказать претензии своему начальнику. Но такая ситуация продолжаться в скрытой форме бесконечно не может. Пока обстановка в отделе не накалилась еще больше, ситуацию надо разрешить.

*Ситуация 2.* Конфликты с клиентами возникают из-за дебиторской задолженности, контроль которой на предприятии не поставлен должным образом. По поручению руководства несколько сотрудников обзванивают должников ООО «Рост», но это не приводит к сколько-нибудь существенным результатам.

С целью избавления от недобросовестных клиентов или оказания на них воздействия руководство приняло решение отказывать в техническом обслуживании должникам до погашения задолженности. В результате этой меры оказалось, что существует ряд клиентов предприятия, которые, как они заявляют, не платили вовремя не по злему умыслу. В жалобах клиентов значится, что им своевременно не приходили счета или другие документы для бухгалтерии, сотрудники ООО «Рост» не оповещали их своевременно о сроках оплаты и т.п.

В результате, часто получается, что клиенты обращаются в другую компанию для оперативного решения возникшей у них технической проблемы вместо того, чтобы ждать, пока все затруднения в бухгалтерии будут устранены.

Таким образом, в результате данной ситуации компания регулярно теряет часть постоянных клиентов.

*Ситуация 3.* В компании оборудован демозал, в котором установлено все необходимое для проведения презентаций продукции компании. Во время этих презентаций клиент может наглядно познакомиться с программой и на практике посмотреть, как она работает. В среднем презентация занимает 1-2 часа. Демозал также используется учебно-консультационным центром для проведения обучения клиентов. Обучение может занимать от одного до восьми часов. В результате периодически сталкиваются интересы данных двух отделов, когда и занятия и презентация назначаются на одно и то же время.

Отдел продаж считается в компании на особом положении, так как количества новых заказов зависит основная доля выручки. Соответственно, время предоставляется проведению презентации, а обучение приходится переносить на другое время. Руководитель УКЦ в свою очередь считает такое

решение несправедливым, ведь деятельность его отдела очень важна для организации в целом. Отсутствие помещения мешает проводить занятия с клиентами по плану. К тому же часть клиентов готова брать дополнительные часы занятий, для которых также необходимо найти время.

Если руководство не найдет решения данной проблемы, то со временем компания начнет терять деньги из-за не проведенного обучения.

*Ситуация 4.* Есть некоторые сложности во взаимоотношениях бухгалтерии с центром технического обслуживания.

Подписанные договоры и акты сдачи-приемки работ являются обязательными документами для бухгалтерии. Во-первых, их наличие могут потребовать налоговые инспекторы при проверке. Если документы в этом случае не будут представлены, компания может быть оштрафована. Во-вторых, в редких случаях бывает, что компания-клиент отрицает факт оказания услуги и отказывается платить. В этом случае без документов доказать ничего не возможно.

Поскольку с клиентами общаются механики центра технического обслуживания, бухгалтерия передает им документы для подписания. Однако они часто забывают подписывать их или не проверяют правильное заполнение документов. В результате бухгалтерии приходится по несколько раз дублировать одни и те же документы.

В других отделах в аналогичных ситуациях документы возвращаются вовремя и в должном виде. Накладки бывают редко и бухгалтерия оповещается о них своевременно.

*Задания:*

1. Проанализируйте, на какой стадии находится конфликт в каждой рассмотренной ситуации в соответствии с моделью конфликта как процесса.
2. Определите, к какому типу относится каждый из рассматриваемых конфликтов: внутриличностному, межличностному, между личностью и группой, межгрупповому.
3. Что, по вашему мнению, является в каждом случае причиной конфликта: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации?
4. Является ли каждый их рассмотренных конфликтов функциональным или дисфункциональным?

## **Практическое занятие 15**

**Цель** – закрепление теоретических знаний о конфликтах в организации, применение их на практике.

- 1) Решение практических ситуаций.

*Ситуация 1.* Владелец и директор успешной компании-ритейлера Тарас Б. отправляет Андрея и Остапа – двух молодых, но очень перспективных сотрудников, принятых на работу им же, на очень дорогие и престижные курсы повышения квалификации в Киев. Когда они возвращаются, Тарас берет их в Харьков на важные переговоры, касающиеся поглощения фирмы-конкурента с временными финансовыми трудностями. В командировке он узнает, что Андрей тайно встречается с Эльжбетой, с которой познакомился на курсах. Пикантность ситуации придает то, что Эльжбета – топ-менеджер компании «Фининвест», которая на днях выступила в роли «белого рыцаря» по отношению к поглощаемой фирме. Тарас принимает непростое решение уволить Андрея.

Вопросы:

1. Какие типы конфликтов возникли в данной ситуации?
2. Чем руководствовался Тарас, принимая решение об увольнении?
3. Мог ли он как-либо иначе повлиять на ситуацию, чтобы личная жизнь сотрудника не входила в противоречие с интересами бизнеса?
4. Как бы вы поступили на месте Андрея?
5. Правильно ли вкладывать деньги в обучение молодых специалистов, еще не доказавших свою лояльность к компании?

*Ситуация 2.* Александр, амбициозный, целеустремленный выпускник столичного вуза, был принят на преддипломную практику в один из ведущих российских банков с перспективой трудоустройства и карьерного роста.

Одним из первых заданий, которое получил Александр, являлась оценка работы банковских сотрудников. Необходимо было представиться клиентом и после общения с менеджером оценить качество обслуживания по определенным критериям. Полученные данные передавались в службу персонала.

Через месяц в отдел Александра пришел Сергей – сотрудник, которого он когда-то «проверял на профпригодность». Его перевод не был случаен, скорее всего, негативная оценка Александра повлияла на его карьеру. Сергей явно узнал в Александре «капризного клиента», но не сказал по этому поводу ни слова. Тем не менее Александр почувствовал себя неловко, сам удивившись своей реакции.

Вопросы:

1. Чем вызвана конфликтная ситуация?

2. На ваш взгляд, испытывает ли Александр внутриличностный конфликт? Если да, чем он вызван? Как его преодолеть?

3. Подскажите Александру, как можно выйти из сложившейся конфликтной ситуации, не дожидаясь, пока она перейдет в конфликт? Можно ли избежать конфликта?

Ситуация 3. 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:

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?

2) Обсуждение решений. Подведение итогов.

### **Практическое занятие 16.**

**Цель** – закрепление теоретических знаний и применение их на практике.

Практическое задание.

1) Подготовка докладов на тему:

1. Организационная культура и ее влияние на эффективность компании.

2. Особенности управления компанией при разных типах организационной культуры.

3. Способы диагностики организационной культуры.

2) Решение практической ситуации.

Совсем случайно, мне на глаза попала интересная статья в Народной газете под названием «42 дня под водой или человек-амфибия». В ней рассказывалось о редкой профессии водолаза, о том, как она опасна, но очень полезна для общества.

И мне стало интересно узнать, что же это за предприятие, на котором работают такие отважные ребята. Это оказалось Общество с ограниченной ответственностью «Подводник 95». Общество является единственным и уникальным предприятием, занимающимся обследованием и техническим обслуживанием подводных переходов и водозаборных сооружений, а также подводной видеосъемкой объектов гидротехнических сооружений с записью на видеопленку.

Я позвонила по телефону в ООО «Подводник 95», трубку взял директор предприятия, представившись, я спросила у него, сможет ли он со мной встретиться и рассказать мне про свою организацию. На что он ответил, что у него свободно время в пятницу в 15 часов, и он с удовольствием расскажет о «Подводнике».

В назначенное время я приехала на предприятие и была удивлена обстановкой внутри него. Это была небольшая конторка, состоящая из трех комнат, двери которых были открыты и, почти никого не было на работе. Пригласив в свой кабинет, директор «Подводника» рассказал мне, что на предприятии работают всего 10 человек, 6 из которых сейчас находятся на объекте, на р. Свяга. А именно: 3 водолаза, которые прошли обучение в специальной школе, береговой рабочий, главный инженер и водитель. Коллектив «Подводника» очень дружный и сплоченный, конфликты возникают редко, но если и случаются, то быстро находится компромисс и в конце рабочего дня, когда все члены коллектива пьют чай за одним столом, обсуждая прошедший день, уже никто ни на кого не держит обиду. Общение между руководством и подчиненными открыто и насыщено.

«Часто мы всем коллективом выезжаем на природу, устраиваем корпоративные вечеринки. ООО «Подводник» проводит работы не только в г. Ульяновске и по области, но и имеются заказчики по России. А это приводит к многочисленным командировкам почти всем коллективом, где мы проводим все время вместе. В Ульяновске остается лишь небольшая группа людей, которой полностью доверяется руководство компанией. Средняя заработная плата в нашей организации составляет 6–7 тысяч рублей. Молодые сотрудники проходят обучение в высших учебных заведениях. На них мы возлагаем большие надежды.

Исключительно все сотрудники нашего предприятия заслуживают добрых, похвальных слов в свой адрес за многолетний бескорыстный, честный и добросовестный труд». Такие слова, сказанные в адрес своих сотрудников директором предприятия, задели меня до глубины души, и я не удержалась и задала вопрос: «А не нужны ли вам новые сотрудники?» На что мне ответили, что нужное количество персонала уже имеется, да и набор мы проводим среди своих знакомых, так как сколотить такую слаженную, дружную и целеустремленную команду очень трудно.

Прощавшись с директором, я покинула ООО «Подводник 95» с чувством зависти к сотрудникам такого коллектива. Ведь от того, насколько благоприятна атмосфера, в которой ты работаешь, зависит очень многое.

Вопросы:

1. Назовите тип корпоративной культуры «Подводник 95».
2. На какие ценности ориентированы компании «Подводник 95»?
3. По вашему мнению, культура «Подводник 95» ориентирована больше на индивидуализм или коллективизм?
4. Есть ли в компании субкультуры? Охарактеризуйте их.
5. Оцените лояльность сотрудников компании.
6. Способствует ли дальнейшему развитию «Подводник 95» существующий социально-психологический климат?
7. Как вы считаете, какая культура нужна «Подводник 95»? Предложите пути ее создания (пути изменения старой).

### **Практическое занятие 17.**

**Цель** – закрепление теоретических знаний и применение их на практике.

1) Проведение устного опроса студентов с элементами беседы и дискуссии по вопросам темы:

1. Характеристика основных факторов управления изменениями.
2. Индивидуальные изменения.
3. Командные изменения.
4. Концепции управления организационными изменениями
5. Изменения, происходящие в организации и причины их возникновения;
6. Стратегические изменения и процессы управления ими.
7. Разработка программы организационных изменений
8. Причины и проявление сопротивления изменениям
9. Преодоление сопротивления изменениям

2) Выполнение тестового задания по теме

Примерное тестовое задание

1. В чем выражается основная цель изменений?
  1. В повышении эффективности производства.
  2. В приспособлении к новым условиям хозяйствования.
  3. В адаптации внешних факторов относительно внутренних параметров.
  4. В учете потребностей персонала.

2. Основные виды сопротивления включают:

1. Логическое, психологическое, технологическое.

2. Логическое, психологическое, социальное.
3. Интуитивное социальное и логическое,
4. Субъективное, объективное и ситуационное.

3. Вовлечение сотрудников в изменения:

1. Требуется много времени на процесс.
2. Снижает эффективность изменения.
3. Приводит к возникновению проблем в будущем.
4. Предпочтительнее принуждения.

4. Типология видов организационных изменений

1. Не имеет смысла при планировании и проведении изменений
2. Имеет практическое и теоретическое значение
3. Представляет интерес для студентов
4. Представляет интерес для ученых

5. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

1. Низкий профессионализм персонала
2. Внешние и внутренние
3. Внешние, внутренние, психологические
4. Логические, социологические, психологические

6. Назовите основные уровни организационных изменений

1. Индивидуальный, групповой, системный
2. Внешний и внутренний
3. Логический, социологический, психологический
4. Закрытый и открытый

7. Каковы правила (принципы) проведения изменений?

1. Обоснованы специалистами по управлению изменениями
2. В теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
3. Организация формулирует самостоятельно
4. Невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

8. Модель Кемерон и Грина ...

1. Делает акцент на необходимости экспериментального внедрения изменений в какой-либо части организации
2. Акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
3. Описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений
4. Расширяет модель К.Левина, подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе

9. Знание моделей процесса организационных изменений

1. Представляет интерес для ученых
2. Не имеет смысла при планировании изменений
3. Представляет интерес для студентов
4. Имеет практическое и теоретическое значение

10. Для проведения изменений в организации требуется

1. Желание руководства
2. Наличие проблем



3. Наличие проблем, ресурсов, готовность персонала и руководства

4. Отсутствие сопротивления изменениям

### **Практическое занятие 18.**

**Цель** – проверка усвоения теоретических знаний.

1) Выполнение письменной контрольной работы по пройденным темам.

Примерные задания для письменной контрольной работы.

Вариант 1

1. Дать определение следующим терминам: риск, коммуникация, организационная культуры, конфликт.

2. Раскрыть суть политики управления рисками и ее методы.

3. Охарактеризовать виды коммуникации и эффективность коммуникации.

4. Перечислить причины конфликта.

5. Назвать функции и свойства культуры.

6. Описать модели изменений

Вариант 2

1. Дать определение следующим терминам: риск, коммуникация, организационная культуры, конфликт.

2. Представить классификацию рисков

3. Охарактеризовать количественные методы оценки рисков.

4. Описать виды конфликтов. Привести примеры.

5. Представить типологию организационных культур

6. Охарактеризовать виды изменений в управлении предприятиями и организациями

Вариант 3

1. Дать определение следующим терминам: риск, коммуникация, организационная культуры, конфликт.

2. Охарактеризовать качественные методы оценки риска.

3. Классифицировать виды коммуникаций. Нарисовать схему коммуникационного процесса.

4. Описать выбор канала коммуникации.

5. Перечислить и охарактеризовать элементы организационной культуры

6. Пояснить, что представляет собой программа изменений в организации.

Номер темы для выполнения письменной работы определяется по таблице:

| Первая буква фамилии студента | № темы реферата |
|-------------------------------|-----------------|
| А                             | 1.              |
| Б                             | 2.              |
| В                             | 3.              |
| Г                             | 4.              |
| Д                             | 5.              |
| Е, Ё                          | 6.              |
| Ж                             | 7.              |
| З                             | 8.              |
| И                             | 9.              |
| К                             | 10.             |
| Л                             | 11.             |
| М                             | 12.             |
| Н                             | 13.             |
| О                             | 14.             |
| П                             | 15.             |
| Р                             | 16.             |
| С                             | 17.             |
| Т                             | 18.             |
| У                             | 19.             |
| Ф                             | 20.             |
| Х                             | 21.             |
| Ц                             | 22.             |
| Ч                             | 23.             |
| Ш, Щ                          | 24.             |
| Э, Ю                          | 25.             |
| Я                             | 26.             |

#### Примерная тематика рефератов:

3 семестр

1. Менеджмент - как интегрированная наука, практика и искусство управления (ОПК-3, 31).
2. Организационно-управленческие процессы и их характеристика (ОПК-3, 32)
3. Реализация принципов менеджмента: практический опыт различных компаний мира (ОПК-3, 32).
4. Законы управления и их применение на практике (ОПК-3, 31).
5. Особенности американской системы менеджмента (на примере нескольких компаний) (ОПК-1, 31)
6. Особенности японской системы менеджмента (на примере нескольких компаний) (ОПК-1, 31)
7. Методы организационного планирования (ОПК-1, У2).
8. Особенности российского менеджмента (ОПК-1, 31)
9. Концепция кайдзен в системе управления организацией (ОПК-3, 31, 32)
10. Концепции самообучающихся и быстродействующих организаций (ОПК-3, 31, 32)
11. Концепция общих ценностей бизнеса и общества (ОПК-3, 31, 32)
12. Концепция бережливого производства в системе управления организацией (ОПК- 3, 31, 32)

13. Концепция бирюзовых организаций (концепция самоуправляемых организаций) (ОПК-3, 31, 32)
14. Концепция токсичного менеджмента (ОПК-3, 31, 32)
15. Командный подход в менеджменте по методологии «хосин канри» (ОПК-3, 31, 32)
16. Миссии компаний: опыт российских компаний (ОПК-1, 32)
17. Целеполагание в организации (ОПК-1, 32)
18. Система планирования в организации (ОПК-1, 32)
19. Практическое применение теорий мотивации (ОПК-3, 32)
20. Нестандартные методы мотивации в организации (ОПК-3, 32)
21. Организация контроля в организации: современные технологии (ОПК-3, 32)
22. Практический опыт организаций в области контроля организационно- управленческих процессов (ОПК-3, 32).
23. Методы оценки эффективности менеджмента (ОПК-3, 32).
24. Качество и эффективность управления (ОПК-3, 32).
25. Система информационного обеспечения управления (ОПК-3, 32).
26. Цифровизация и эффективность менеджмента (ОПК-3, 32).

#### **Примерная тематика статей для реферирования (4 семестр):**

1. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них (ОПК-3, 32).
2. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации (ОПК-3, 32).
3. Принятие управленческих решений и пути повышения их эффективности (УК-10, 32).
4. Современные типы организационных структур (ОПК-1, 33).
5. Организационное проектирование (ОПК-1, 33).
6. Стратегическое управление организацией (УК-10, 31)
7. Основные модели принятия решений (УК-10, 32).
8. Современная модель управления организацией (ОПК-1, 31).
9. Управление изменениями в организации (ОПК-1, 34).
10. Виды рисков в менеджменте (УК-10, 33).
11. Сбор и анализ информации для принятия организационно-управленческих решений (ОПК-3, 32).
12. Оценка эффективности организационных изменений (ОПК-1, 34).
13. Распределение полномочий в организации (ОПК-1, 33).
14. Подходы к выявлению рыночных и специфических рисков (УК-10, 33).
15. Организационные изменения: опыт компаний (ОПК-1, 34).
16. Программы осуществления организационных изменений (ОПК-1, 34)
17. Методы анализа среды организации (ОПК-3, 33).
18. Современные организационные структуры (опыт зарубежных компаний) (ОПК-1, 32).
19. Российские рыночные трансформации: системный подход (ОПК-1, 31).
20. Жизненный цикл предприятия (ОПК-1, 31).
21. Процессы и явления, происходящие в социально-экономической системе (УК-10, 31).
22. Современные стратегии организаций (ОПК-3, 32).
23. Управление рисками в системе менеджмента организации (УК-10, 33).
24. Внутренняя среда организации (ОПК-3, 33).
25. Внешняя среда организации (ОПК-3, 33).
26. Методы оценки рисков (УК-10, 33).

**Итоговый тест**  
**Менеджмент 3 семестр**

1. Законы и закономерности жизнедеятельности организации и отношения работников – это ...
  - а) предмет менеджмента
  - б) объект менеджмента
  - в) субъект менеджмента
  - г) цель менеджмента
  
2. Системный подход рассматривает любую организацию как ...
  - а) особую систему
  - б) элемент более общей системы
  - в) универсальный процесс
  - г) систему, состоящую из взаимосвязанных элементов
  
3. Организация является ...
  - а) открытой системой
  - б) закрытой системой
  - в) смешанной системой
  - г) скрытой системой
  
4. Процессный подход рассматривает управление как
  - а) единовременное действие
  - б) серию непрерывных взаимосвязанных действий
  - в) реализацию не связанных функций управления
  - г) серию несвязанных действий
  
5. Основу для изучения менеджмента, как науки составляют...
  - а) системный и ситуационный подходы
  - б) ситуационный и комплексный подходы
  - в) интеграционный и процессный подходы
  - г) системный, процессный, ситуационный подходы
  
6. К основным функциям управления относятся...
  - а) планирование, организация, мотивация, контроль
  - б) планирование, принятие решений, мотивация, контроль
  - в) планирование, коммуникации, принятие решений, мотивация, контроль
  - г) планирование, принятие решений, контроль
  
7. Модель поведения руководителей (теория X и Y) была предложена...
  - а) Д. МакГрегором
  - б) Ф. Херцбергом
  - в) А. Маслоу
  - г) В. Врумом
  
8. В рамках какой из школ управления был разработан принцип единоначалия?
  - а) административной школы
  - б) школы научного управления
  - в) бихевиористской школы
  - г) количественной школы

9. Положение о том, что управленческая ситуация индивидуальна является особенностью ...

- а) системного подхода
- б) процессного подхода
- в) комплексного подхода
- г) ситуационного подхода

10. Начало развития менеджмента в России было положено в...

- а) XVII в.
- б) XVIII в.
- в) XIX в.
- г) XX в.

11. Собственно менеджмент начал формироваться в...

- а) XX в.
- б) XIX в.
- в) XVII в.
- г) IXX в.

12. Из перечисленных принципов: 1) научность; 2) дисциплина; 3) экономичность; 4) единоначалие; 5) ответственность; 6) справедливость – принципами администрирования являются...

- а) 2, 4, 6
- б) 3, 4, 5
- в) 1, 3, 5
- г) 1, 4, 5

13. Мотивация – это...

- а) разработка на перспективу решений о том, что и когда должно быть сделано
- б) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей
- в) передача прав и полномочий от руководителя подчиненному
- г) процесс сопоставления фактических показателей и плана

14. К первичным потребностям относят...

- а) власть, влияние, успех
- б) общение, уважение, дружба
- в) признание, отдых, успех
- г) еда, отдых, воспроизведение рода

15. Теория А. Маслоу...

- а) не учитывает индивидуальные особенности людей
- б) вообще не признает существование индивидуальных потребностей
- в) полностью учитывает индивидуальные особенности и потребности людей
- г) частично учитывает индивидуальные потребности человека

16. Из всего разнообразия потребностей А.Маслоу выделил...

- а) три группы
- б) две группы
- в) семь групп
- г) пять групп

17. Какое из утверждений подходит к концепции научного управления?

- а) создание универсальных принципов управления.
- б) научный подход к выполнению каждого элемента работы, кооперация с рабочими, разделение ответственности.
- в) построение структуры организации и управления работниками.
- г) мотивами поступков людей являются не экономические силы, а различные потребности, которые лишь частично и косвенно удовлетворяются с помощью денег.
- д) правильное применение науки о поведении всегда способствует повышению эффективности работника и организации в целом.

18. Какой вклад внесла школа научного управления в развитие управленческой мысли?

- а) научный анализ для определения лучших способов выполнения задачи.
- б) систематизированный подход к управлению всей организацией.
- в) отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.
- г) применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.
- д) развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

19. Метод управления – это...

- а) способ воздействия субъекта на объект управления
- б) способ воздействия объекта на предмет управления
- в) способ воздействия субъекта на субъект управления
- г) способ воздействия субъекта на предмет управления

20. К характеристикам методов управления относят...

- а) направленность, организационную форму
- б) содержание, специфику, направленность
- в) организационную форму, содержание, направленность
- г) специфику, неопределенность, вязкость

21. Организационно-административные методы опираются на...

- а) власть руководителя
- б) доверие персонала
- в) желание людей подчиняться
- г) обязанности руководителя

22. К экономическим средствам воздействия относят...

- а) приказы, установление должностных обязанностей
- б) установление премий и санкций
- в) создание условий социального роста
- г) создание благоприятного климата в коллективе

23. Какие методы управления предполагают прямое воздействие на объект управления?

- а) экономические
- б) социальные
- в) психологические
- г) организационно-административные

24. Воздействие на людей путем воспитания сознательного отношения к труду является особенностью...

- а) административных методов управления
- б) социально-психологических методов управления
- в) экономических методов управления
- г) организационных методов управления

25. Какое из утверждений наиболее полно отражает методологию ситуационного подхода к процессу управления?

- а) руководитель должен владеть управленческими приемами, вызывающими наименьший отрицательный эффект, и обеспечивающими достижение целей организации самым эффективным путем в каждой конкретной ситуации.
- б) руководитель должен знать о средствах профессионального управления, которые доказали свою эффективность.
- в) руководитель должен уметь правильно определить, какие факторы являются важными в каждой ситуации и какой эффект может быть при изменении одной или нескольких переменных.
- г) руководитель должен уметь предвидеть последствия от применения данной методики или концепции.
- д) руководитель должен уметь учитывать все предыдущие утверждения. Так как ситуационный подход это не просто набор предписываемых руководств, а способ мышления об организационных проблемах и их решениях.

26. Английское слово «менеджмент» происходит от латинского слова «manus», которое на русском означает:

- а) купец
- б) деньги
- в) воин
- г) рука

27. Принципами менеджмента являются:

- а) научность, ответственность, экономическая эффективность
- б) организация, планирование, мотивация, контроль, координация
- в) администрирование, организованность, экономичность, специальность
- г) нет верного ответа

28. Закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы, проявляющиеся при постановке практических задач управления – это ...

- а) методы управления
- б) принципы менеджмента
- в) стили управления
- г) объекты управления

29. Какие элементы включает внешняя среда прямого воздействия?

- а) потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации, источники трудовых ресурсов
- б) экономические условия, конкуренты, потребители, неформальные организации, законодательство
- в) экономическое состояние общества, конкуренты, потребители, законы, технология, информация.
- г) материалы, конкуренты, потребители, ценности в обществе и общественные взгляды.
- д) экономические условия, конкуренты и производители, неформальные организации, правительство, система ценностей в обществе, техника и технология.

30. Эффективность управления – это ...

- а) относительная характеристика результативности деятельности
- б) абсолютная характеристика результативности деятельности
- в) среднее значение деятельности
- г) качественная характеристика результативности деятельности

31. Назовите авторов процессуальных теорий мотивации:

- а) В. Врум и С. Адамс
- б) А. Маслоу и Д. МакКлелланд
- в) Ф. Герцберг и К. Альдервер
- г) П. Друкер и С. Кови

32. Конкретное состояние отдельных характеристик предприятия, достижение которых является для него желательным, на что направлена его деятельность, а также процесс управления – это ...

- а) миссия предприятия
- б) цели предприятия
- в) стратегия предприятия
- г) философия предприятия

33. Миссия организации – это ...

- а) предназначение организации, смысл ее существования
- б) система целей и задач организации
- в) результат экономической деятельности организации
- г) планируемые результаты деятельности

34. Назовите функции целей в системе управления организацией:

- а) уменьшают неопределенность текущей деятельности
- б) составляют основу оценки результатов деятельности
- в) обеспечивают организацию ресурсами
- г) формируют имидж организации

35. Каким требованиям должны отвечать цели организации?

- а) конкретность
- б) реальность
- в) долгосрочность
- г) экономическая эффективность

36. Что лежит в основе теории справедливости?

- а) анализ жизненных позиций человека
- б) надежда человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению желаемого
- в) сравнение человеком оценки своих действий с оценкой труда других
- г) изучение потребностей человека

37. Какая функция менеджмента предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей?

- а) планирование
- б) организация
- в) мотивация
- г) контроль

38. В чем заключается теория бихевиоризма?



- а) в применении специальных методов управления.
- б) общая теория механизмов человеческого подсознания.
- в) личность легко приспосабливается к окружающей среде.
- г) предметом психологии является поведение, а не сознание человека.
- д) предметом психологии является личность, а не поведение человека.

39. Какая из школ управления внесла вклад в критерий оценки результативности управления, который выражается следующим образом: «повышение эффективности деятельности предприятия через удовлетворение интересов работников»:

- а) школа научного управления.
- б) школа человеческих отношений.
- в) административная школа управления.
- г) школа количественного подхода.
- д) школа поведенческих наук.

40. Какой вклад в методологию управления внесла школа науки управления (количественного подхода):

- а) операционный подход к анализу и обработке решений.
- б) методология проектирования автоматизированных систем управления.
- в) методы моделирования процессов управления, разработки управленческих решений.
- г) методы анализа рабочего времени и рабочих движений, нормирование труда, правила подбора и обучение рабочих.
- д) принципы функционального разделения труда, модели линейной и штабной организационных структур управления.

41. Что такое управление? Выберите наиболее правильный ответ.

- а) особый вид деятельности, обеспечивающий эффективное достижение целей организации
- б) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения целей организации
- в) особый вид деятельности, который подразумевает наличие специальных способностей у тех, кто осуществляет этот процесс
- г) процесс планирования, объединения и сплочения коллектива вокруг лидера, для достижения целей организации
- д) это процесс создания уровней управления

42. Что является конечной целью менеджмента? Выберите наиболее правильный ответ.

- а) сплочение коллектива
- б) обеспечение прибыльной деятельности предприятия путем рациональной организации производственного процесса
- в) наличие четкого стратегического плана
- г) разработка целей организации.
- д) создание организационной структуры управления.

43. Центральным моментом миссии является ответ на вопрос:

- а) каково главное назначение организации?
- б) куда мы идем?
- в) чего мы хотим достичь?
- г) что мы представляем на сегодняшний день?
- д) что нужно рынку?

44. Какие функции выполняет менеджмент?

- а) планирование

- б) организация
- в) координация
- г) мотивация
- д) все вышеназванные

45. Кто является субъектом принятия решения в деятельности организации?

- а) служащие
- б) поставщики
- в) конкуренты
- г) покупатели
- д) менеджеры

46. Какова главная задача людей, занятых в аппарате управления?

- а) эффективное использование и координация всех ресурсов организации для достижения ее целей
- б) управление трудовыми ресурсами
- в) снижение брака на предприятии за счет усиления надзора за работниками
- г) улучшение качества и количества выпускаемой продукции

47. Дайте определение функции планирования. Выберите наиболее правильный ответ.

- а) функция планирования дает ответ на вопрос: «Где мы находимся в настоящее время?».
- б) функция планирования дает ответ на вопрос: «Куда мы хотим двигаться?».
- в) функция планирования дает ответ на вопрос: «Как мы собираемся сделать это?».
- г) функция планирования позволяет решить вопрос о целях организации и что должны делать члены организации для достижения этих целей.
- д) функция планирования – это способ, с помощью которого руководство достигает максимальной эффективности организации.

48. Дайте характеристику этапам процесса планирования.

- а) определение бизнеса, миссия бизнеса, функциональные стратегии, бюджетирование.
- б) прогнозирование, выяснение и выбор вариантов развития, формулирование цели, разработка программы действий и составление графика работ, формирование бюджета, осуществление контроля.
- в) анализ и оценка сложившегося технологического уровня производства, определение специальных мер для отбора технологий, могущих обеспечить конкурентоспособность продукции на внутреннем и мировом рынках.
- г) изучение природы нового продукта, выявление типов рынков и состава потребителей, необходимых для реализации нового продукта, оценка эффективности программ освоения нового продукта.
- д) анализ того, чем мы сейчас заняты, чему посвящен наш бизнес, оценка внешнего окружения, попытка ответить на вопрос: «Чем следует заниматься, что нужно изменить?».

49. В основе тейлоризма лежат следующие научные принципы (правила управления). Выберите неправильный ответ.

- а) создание научного фундамента, заменяющего старые, сугубо практические методы работы, научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности.
- б) отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их профессиональный отбор и профессиональное обучение.
- в) сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения научной организации труда.
- г) равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами.

д) мотивация труда работников на основе вознаграждения и уважения их личности; акцент на человеческий ресурс управления.

50. Какой временной отрезок имеет краткосрочная цель?

- а) 2-3 года
- б) до 5 лет
- в) 3-4 года
- г) в пределах 1 года

51. Производительность является ...

- а) качественной характеристикой эффективности
- б) количественной характеристикой эффективности
- в) абсолютной характеристикой эффективности
- г) относительной характеристикой эффективности

52. Эффективность управления в широком смысле – это ...

- а) эффективность функционирования системы в целом
- б) результативность управленческой деятельности
- в) результативность работы персонала
- г) эффективность функционирования конкретного подразделения

53. Отношение полученного результата к затратам является показателем ...

- а) экономической эффективности
- б) социальной эффективности
- в) социально-экономической эффективности
- г) организационной эффективности

54. Назовите способ устранения воспринимаемого неравенства в теории справедливости:

- а) широкое информирование
- б) повышение заработной платы
- в) изменение организационной культуры
- г) повышение лояльности работников

55. Выберите верное утверждение:

- а) один стимул формирует один мотив
- б) «условия труда» не являются трудовым мотивом работников
- в) геймификация – это применение элементов игры в организации трудовой деятельности
- г) для мотивации всего персонала существует единый универсальный подход

56. Преднамеренное внешнее воздействие (со стороны организации) по отношению к работнику, побуждающее его к активности – это ...

- а) Мотивация
- б) Стимулирование
- в) Выявление трудовых мотивов
- г) Мониторинг удовлетворенности работников трудом

57. Выберите неверное утверждение:

- а) материальные стимулы могут быть денежными и неденежными
- б) престижность труда является нематериальным стимулом

- в) нематериальные стимулы могут быть организационными и моральными
- г) компенсация расходов на мобильную связь относится к нематериальным стимулам

58. Назовите нематериальные стимулы:

- а) Заработная плата и премии
- б) Медицинское страхование и компенсация транспортных расходов
- в) Возможности карьерного роста и саморазвития
- г) Все ответы верны

59. В основе процесса мотивации лежат:

- а) Стимулы
- б) Вознаграждения
- в) Потребности
- г) Цели

60. Воздействие на людей путем воспитания сознательного отношения к труду является особенностью...

- а) административных методов управления
- б) социально-психологических методов управления
- в) экономических методов управления
- г) организационных методов управления

#### Дисциплина «Менеджмент». Часть 2.

1. Определите последовательность этапов коммуникационного процесса:

- а) рождение идеи сообщения
- б) передача сообщения
- в) кодирование сообщения
- г) обеспечение обратной связи

1 - А, 2 – В, 3-Б, 4-Г

2. Стратегические планы разрабатываются на...

- а) низовом уровне руководства
- б) среднем уровне руководства
- в) уровне рядовых исполнителей
- г) высшем уровне руководстве

3. Среднесрочные (тактические) планы разрабатываются на срок...

- а) до 5 лет
- б) до 1 года
- в) до 10 лет
- г) до 15 лет

4. Основу стратегических планов составляет...

- а) профессионализм и компетентность руководителя
- б) анализ тенденций, угроз и возможностей во внешнем окружении
- в) степень зрелости трудового коллектива
- г) мотивация персонала

5. Риск – это:

- а) неблагоприятное событие, влекущее за собой убыток
- б) все предпосылки, могущие негативно повлиять на достижение стратегических целей в течение строго определенного временного промежутка
- в) вероятность наступления стихийных бедствий либо технических аварий
- г) вероятность провала программы продаж.

6. Управление риском – это:

- а) отказ от рискованного проекта
- б) комплекс мер, направленных на снижение вероятности реализации риска
- в) комплекс мер, направленных на компенсацию, снижение, перенесение, принятие риска или уход от него
- г) комплекс мероприятий, направленных на подготовку к реализации риска

7. Выберите средства передачи невербальной коммуникации...

- а) жесты и мимика
- б) письмо и речь
- в) интонации и громкость голоса
- г) поза и расположение

8. Форма коммуникаций в виде потока информации от высшего уровня руководства к низовому – это ...

- а) восходящие
- б) нисходящие
- в) диагональные
- г) горизонтальные

9. Форма коммуникаций, соединяющая командные цепочки организации – это ...

- а) восходящие
- б) нисходящие
- в) диагональные
- г) горизонтальные

10. Коммерческий риск – это риск, возникающий:

- а) на коммерческих предприятиях
- б) при заключении коммерческих сделок
- в) в процессе реализации товаров или услуг
- г) в процессе производства товаров или услуг

11. На какие виды подразделяются финансовые риски?

- а) валютные
- б) денежные
- в) проектные
- г) риски распределения доходности

12. К связующим процессам в управлении относят...

- а) планирование
- б) коммуникации
- в) контроль

г) мотивацию

13. Незапланированные искажения информации – это...

- а) ответная реакция
- б) обратная связь
- в) кодирование
- г) случайные помехи в системе

14. Методы управления рисками, основанные на четкой идентификации источников риска, носят название:

- а) методы диссипации риска
- б) методы компенсации риска
- в) методы уклонения от риска
- г) методы локализации риска

15. Выделяют четыре базовых элемента в процессе обмена информацией:

- а) отправитель, обращение, канал, получатель
- б) отправитель, канал, обратная связь, кодирование
- в) обращение, канал, получатель, помехи в системе
- г) получатель, канал, декодирование, обращение

16. Семантические барьеры возникают в ситуациях когда...

- а) люди говорят на разных языках
- б) люди придают разные значения одному и тому же слову
- в) собеседнику кажется непонятной логика изложения информации
- г) стиль речи коммуникатора не соответствует ситуации общения

17. Основная цель коммуникационного процесса...

- а) обеспечить понимание информации
- б) мотивировать персонал
- в) определить перспективы предприятия
- г) сплотить персонал

18. Коммуникация – это...

- а) процесс разрешения трудовых споров
- б) процесс обмена информацией
- в) процесс контроля качества продукции
- г) процесс построения структуры организации

19. Управленческое решение – это...

- а) процесс обмена информацией между уровнями управления
- б) выбор альтернативы, осуществляемой руководителями
- в) процесс анализа исходной информации
- г) столкновение интересов отдельных сторон

20. Какие методы управления предполагают прямое воздействие на объект управления?

- а) экономические
- б) социальные
- в) психологические
- г) организационно-административные

21. По какому признаку решения делятся на индивидуальные, коллективные, коллегиальные...

- а) по способу фиксации

- б) по методам разработки
- в) по срокам реализации
- г) по субъекту

22. Для каких решений характерна тщательная оценка...

- а) инертных
- б) осторожных
- в) импульсивных
- г) интуитивных

23. Какой из методов принятия решений характеризуется использованием имеющегося опыта решения подобных ситуаций на данном предприятии...

- а) метод аналогии
- б) метод «мозговой атаки»
- в) метод инверсии
- г) метод комиссий

24. В основе каких методов принятия решений лежит научно-практический подход, предлагающий обработку больших массивов информации?

- а) эвристических
- б) коллективных
- в) индивидуальных
- г) количественных

25. Процесс принятия решений является...

- а) связующим процессом в управлении
- б) основной функцией управления
- в) конкретной функцией управления
- г) принципом управления

26. Метод страхования валютных рисков – это ...

- а) лизинг
- б) фрэнчайзинг
- в) хеджирование
- г) факторинг

27. К снижению объемов выпуска и преждевременному износу оборудования приводят...

- а) политические риски
- б) предпринимательские риски
- в) производственные риски
- г) валютные риски

28. SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение (выберите несколько):

- а) конкурентных преимуществ;
- б) сильных сторон фирмы
- в) благоприятных возможностей для бизнеса
- г) слабых сторон организации
- д) угроз для бизнеса.

29. Вы как руководитель задумались о необходимости изменения культуры в своей организации. Помня, что организационная культура — это сложнейшая композиция различных по уровню и содержанию отношений между людьми, что вы отнесете к ним из ниже перечисленного:

- а) технологии
- б) ценностные ориентации
- в) внешнее окружение
- г) «символику»

30. Определив, что необходимо менять в организационной культуре компании, вы задумались о методах проведения этих изменений и решили выбрать что-то из следующего:

- а) изменить свою реакцию на организационные кризисы
- б) закупить новые компьютеры
- в) перерегистрировать компанию
- г) изменить критерии наград и статусов.

31. Основными характеристиками внешней среды являются:

- а) взаимозависимость факторов внешней среды
- б) изменчивость и сложность внешней среды
- в) неопределенность факторов внешней среды
- г) все ответы верны.

32. Назовите характеристики коммуникаций в виде «виноградной лозы»:

- а) достоверность большей части информации
- б) устойчивость обратной связи
- в) скорость передачи информации
- г) формальный вид

33. Назовите причину возможной неэффективной реакции руководителя на поступающую к нему информацию:

- а) искажение сообщений
- б) фильтрация
- в) неудовлетворительная структура организации
- г) информационная перегрузка

34. Единство распорядительства является достоинством...

- а) линейной структуры управления
- б) функциональной структуры управления
- в) матричной структуры управления
- г) проектной структуры управления

35. Кто является субъектом принятия решения в деятельности организации?

- а) служащие
- б) поставщики
- в) конкуренты
- г) покупатели
- д) менеджеры

36. Какова главная задача людей, занятых в аппарате управления?

- а) эффективное использование и координация всех ресурсов организации для достижения ее целей
- б) управление трудовыми ресурсами
- в) снижение брака на предприятии за счет усиления надзора за работниками
- г) улучшение качества и количества выпускаемой продукции



37. Как называется структура управления, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю службы и руководителю проекта (целевой программы)?

- а) линейная структура
- б) линейно-штабная структура
- в) функциональная структура
- г) матричная структура

38. Как называются полномочия, которые передаются от руководителя к подчиненному:

- а) административные
- б) штабные
- в) линейные
- г) производственные

39. Назовите организационную структуру с двойной системой подчиненности:

- а) матричная
- б) штабные
- в) линейные
- г) дивизиональные

40. Формирование организационной структуры начинается с определения:

- а) целей
- б) функций управления
- в) подбора персонала
- г) штатного расписания

41. Определите соответствие между требованиями к управленческим решениям и условиями выполнения требований:

- а) соответствие действующему законодательству и положениям уставных документов компании
- б) наличие у руководителей соответствующих полномочий
- в) наличие в тексте управленческого решения четкой целевой направленности

1. разработка должностных инструкций и положений об отделах и службах

2. самоконтроль или контроль со стороны юриста

3. доведение до каждого работника информации о целях, сроках, используемых ресурсах

2 – а, 1- б, 3 – в

42. Определите последовательность этапов принятия рационального решения:

- а) определение альтернатив
- б) диагностика проблемы
- в) выбор альтернативы
- г) целеполагание и формирование критериев
- д) формулирование ограничений

1-б, 2-г, 3-а, 4-д, 5-в

43. Наличие критериев, которые позволили бы определить, достигнута ли поставленная цель и в какой степени, означает:

- а) конкретность цели
- б) измеримость цели
- в) достижимость цели
- г) значимость цели

44. Назовите фактор внешней среды косвенного воздействия.

- а) поставщики материалов
- б) конкуренты
- в) задачи
- г) состояние экономики

45. Одной из характеристик внешней среды является...

- а) сложность
- б) предсказуемость
- в) управляемость
- г) стабильность

46. Одной из внутренних переменных организации является...

- а) структура организации
- б) законы и государственная власть
- в) потребители
- г) состояние экономики

47. Какие основные переменные в самой организации требуют внимания руководства?

- а) цели, структура, объем управления, задачи и специализация, технология и механизация, люди.
- б) разнообразие целей, цели подразделений, структура, задачи и характеристика задач, технология, люди.
- в) цели, стратегия, задачи, технология, коммуникации.
- г) цели, структура, специализация, задачи, технология, люди.
- д) цели, структура, задачи, технология, люди.

48. Оценка состояния и перспектив развития, важнейших с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды прямого и косвенного воздействия – это ...

- а) стратегическое управление
- б) анализ внешней среды
- в) анализ внутренней среды
- г) планирование

49. Конфликт – это...

- а) отсутствие согласия между двумя и более сторонами
- б) сбой в работе системы, которого необходимо обязательно избегать
- в) повышенная раздражительность, ощущение пустоты
- г) показатель высокого качества работы коллектива

50. Конфликт, приводящий к повышению эффективности организации, называют..

- а) функциональным
- б) дисфункциональным
- в) дискретным
- г) организационным

51. К позитивным последствиям конфликта относят...

- а) укрепление взаимоотношения, уменьшение единомыслия, рост квалификации, ухудшение морально-психологического климата
- б) укрепление сплоченности, консолидация групп, рост текучести кадров
- в) снижение производительности труда, рост текучести кадров
- г) укрепление сотрудничества, стабильность внутренних отношений, повышение качества принимаемых решений

52. К внешним конфликтам относят...

- а) межгрупповой, между личностью и группой, внутриличностный
- б) межличностный, внутриличностный, межгрупповой
- в) внутриличностный, между личностью и группой, межличностный
- г) межличностный, между личностью и группой, межгрупповой

53. Если стороны мало заинтересованы в разрешении конфликта, но пытаются сохранить видимость хороших отношений, они используют

- а) стратегию ухода от конфликта
- б) стратегию приспособления
- в) стратегию примирения через поиск компромисса
- г) стратегию конфронтации

54. Назовите фактор внешней среды прямого воздействия.

- а) поставщики
- б) состояние экономики
- в) персонал фирмы
- г) структура организации

55. Назовите признаки организации:

- а) наличие цели
- б) обособленность
- в) экономическая эффективность
- г) производство продукции

**Образцы практико-ориентированных заданий**

3 семестр

**Задание 1. (ОПК - 1, У1)**

После успешного окончания университета по специальности «Менеджмент» Андрей Жуков поступил на работу в фирму «Нарджилия» в качестве менеджера по внешнеэкономической деятельности. Через три месяца Андрей был включен в группу специалистов фирмы, которой было поручено подготовить предложения по расширению объёма международных операций. Фирма «Нарджилия» являлась одной из ведущих в продвижении на российском рынке импортной бытовой техники. Из-за высоких таможенных пошлин на ввозимую готовую продукцию руководство компаний решило производить сборку ряда образцов бытовой техники в России. Группе было поручено провести оценку открывающихся возможностей и ожидаемого риска в реализации такого решения. Руководитель группы, в которую входил Андрей, попросил его подготовить предварительную оценку ситуации, а также список вопросов, ответы на которые должны быть получены от руководства и подразделений компании.

Представьте себя на месте Андрея. Как бы Вы выполнили задание руководителя группы?

**Задание 2. (ОПК-3, У1)**

На примере известной Вам компании заполните таблицу:

| Общие цели, которые в равной мере разделяются членами группы | Специфические цели или задачи, которые способствуют достижению общих целей | Конкретные действия или шаги, которые позволят выполнить специфические цели или задачи |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Задание 3. (ОПК-3, У4)**

Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У неё была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из учебных колледжей совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила открыть небольшую закусочную неподалёку от колледжа, так как была уверена, что дело пойдёт хорошо. Так и случилось. Полгода закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом, и у неё всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50рублей. Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их. Тогда Ольга Петровна изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды. Но спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Ещё через два месяца Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную. Задание: Какие ошибки при планировании деятельности допустила Ольга Петровна? Как бы вы посоветовали действовать Ольге Петровне? Ответ обоснуйте.

**Задание 4. (ОПК-3, У2)**

В компании, производящей электронную технику, в отделе работали шесть девушек, монтирующие внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады работали на линии, а трубки поступали от одного к другому вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер, контролировавший ещё два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией. Когда поводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть высокой, прогулы частыми (соответственно 100% и 8%), в среднем 27% трубок выбраковывались из-за некачественной сборки.

Производительность составляла около 28 трубок в час. Линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного оператора возникали различные проблемы. Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, так как рабочие места были врезаны в стол, образуя нечто вроде ниши, и работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба контролёра – мастер и старший оператор. В отделе не было места, где можно было посидеть вовремя перерыва, и девушки присоединялись к остальным служащим компании в кафетерии. Им практически ничего не сообщалось о результатах работы, только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшему оператору надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и исправить положение. Когда она видела причину задержки в неопытности или ошибке, то давала сотруднице совет; когда же считала, что сборщица ленится, делала выговор.

Желая поднять дух работниц, компания решила дать им возможность общаться, чтобы опытные могли помочь неопытным и просто поговорить друг с другом. Рабочее место было перестроено: вместо прямого длинного стола был поставлен овальный, вокруг которого располагались места для девушек. Для того, чтобы девушки могли переговариваться через стол с сидящими напротив и с соседками, ящики с деталями и инструментами перенесли. Вскоре после этого производительность возросла до 35 трубок в час, а процент брака сократился с 27 до 18%, значительно снизились и случаи прогулов. Однако через несколько месяцев возникли новые проблемы – девушки захотели выполнять более сложную работу. Как только работница овладевала несложной операцией, она желала научиться другой, требующей большего мастерства, а овладевшая сложными операциями отказывалась выполнять требования старшей – занять место отсутствующей исполнительницы простых операций.

Бригада начала противиться указаниям старшей, которая обычно решала, когда можно остановить работу перед перерывом или пересменкой. Теперь девушки откладывали инструменты за 10–15 мин. до окончания смены. Распоряжения старшей не выполнялись, и, хотя присутствие мастера удерживало работниц на месте, производительность к концу смены уменьшалась. Общая производительность снизилась до 30 трубок в час, процент брака превысил прошлые показатели, причём большая часть приходилась на несложные операции. Текучесть и прогулы не достигли прежних размеров, но стали приближаться уровню, наблюдавшемуся вскоре после начавшихся перемен. Через несколько месяцев старшая покинула работу. Мастер решил не назначать на её место другую и позволил девушкам управлять рабочим процессом всей бригадой. Они получили возможность задавать темп работы, при этом норму выпуска устанавливал мастер. Девушки должны были работать самостоятельно, оставив на долю мастера лишь разрешение конфликтов. Производительность тут же упала до 26 трубок в час, но через месяц выросла до 40. Процент брака снизился до 18%. На очередной летучке, проводившейся мастером, одна из девушек предложила, чтобы в начале каждой смены им сообщали, сколько брака они допустили в предыдущий день и по каким причинам. После этого процент брака снизился до 11%. Прогулы прекратились, текучка снизилась, и бригада стабильно давала 40 трубок в час, показав, что при необходимости способна на большую производительность.

Используя законы управления, ответьте на вопросы: Почему сначала показатели работы бригады были такие низкие? Что явилось причиной повышения производительности труда после перестройки рабочего места? Почему в определенный момент работницы перестали подчиняться старшей? Почему, когда надзор за работницами стал минимальным, эффективность труда сначала резко упала, а потом резко возросла?

Андрей Зиновьев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании. Схема спроектированной им организационной структуры изображена на рисунке.



Схема организационной структуры металлургической корпорации, предлагаемая Андреем Зиновьевым

Когда один член Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчинённых ему непосредственно, Андрей ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчинённых. Это разбазаривает ресурсы и создаёт бюрократию. Все мои подчинённые – хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству».

Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсальном магазине может иметь в подчинении 25–30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнение, не-сколько подчинённых недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

Задание: 1.К какому типу можно отнести данную структуру – к централизованным или децентрализованным? 2.Какую ошибку допускает Андрей Зиновьев при создании структуры? 3.Хватит ли Андрею времени на управление таким количеством людей? 4.Считаете ли вы, что такая структура способствует гибкости организации, то есть способности быстро реагировать на изменения внешней среды? 5.Какой, по-вашему мнению, должна быть норма управляемости для

генерального директора в подобной организации? 6. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию. 7. Что в себя должна включать программа организационных изменений?

#### Задание 2. (ОПК-3, У-3)

Ваша фирма ежемесячно производит 5000 компьютеров. Для того чтобы серьезно противостоять конкурентам, вам предстоит сделать выбор:

- 1) снизить цену на продукцию на 10%. Тогда прибыль вашей фирмы от продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.;
- 2) усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые с 50 до 120 у.е.

Ваша задача:

- определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень возможных альтернатив решения;
- рассчитать доходность;
- принять единственное решение.

#### Задание 3. (ОПК-3, У3)

Вам нужно принять решение – целесообразно ли открывать в г. Омске новую гостиницу. Определите факторы внешней среды, которые могут оказать влияние на принимаемое решение. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации для принятия управленческого решения.

#### Задание 4. (УК-10, У1, У2)

История компании «Васаби» берёт своё начало в 2003 году, когда в Москве на проспекте Медиков открылся первый японский ресторан «Васаби». Основным направлением деятельности компании стало развитие сети ресторанов японской кухни «Васаби» и итальянской кухни «Розарио». В настоящее время в состав группы компаний входят заведения, расположенные в Санкт-Петербурге, Москве, Череповце, Пскове, Великом Новгороде, Костроме, Сыктывкаре. В Сыктывкаре ресторан «Васаби–Розарио» стал пользоваться огромной популярностью сразу после открытия в торговом комплексе «Июнь». Посетители охотно организовывали там корпоративные праздники, устраивали дни рождения для детей, просто проводили время в хорошей компании. Качество блюд, система скидок и бонусов привлекала всё больше и больше любителей японской и итальянской кухни.

Наступил 2014 год, который принёс невиданное ранее напряжение в международных отношениях России со многими странами. Санкции, предпринятые Западом, вынудили российское руководство принять ответные меры. Наша страна пошла по пути протекционизма отечественной экономики – был принят запрет на ввоз многих видов зарубежной продукции. Всё бы ничего, но компания «Васаби» неожиданно потеряла проверенных поставщиков рыбы из Норвегии. По сути, рестораны лишились основного сырья для приготовления блюд японской кухни – лосося. Стало невозможно приготовить по традиционному рецепту классические суши, самые простые роллы «сяке-маки», и, к великому сожалению посетителей, – любимые всеми роллы «филадельфия». На лицах завсегдатаев ресторана появлялось выражение разочарования, когда официанты сообщали им о невозможности приготовить их любимые блюда. Некоторые даже вставали и уходили, не желая заказывать что-то другое. Ситуация была критической. Директор сыктывкарского филиала срочно дал указание поварам найти хоть какую-нибудь замену лосося. Одновременно он провёл беседу с заместителем по снабжению и тот обещал активизировать работу по поиску другого поставщика. Повара достойно справились с заданием, заменив лосося мясом краба. Конечно, «филадельфию» повторить не удалось, но были разработаны новые роллы, отличающиеся от «филадельфии» только обёрткой – мясо краба вместо лосося. Новое блюдо стало позиционироваться как аналог самых популярных роллов. При этом мясо краба было дороже лосося, но цена на роллы не была поднята. Это позволило если не спасти ситуацию, хотя бы временно «сгладить» проблему. Заместитель по снабжению

сыктывкарского филиала «Васаби» провёл огромную работу по поискам, отбору и переговорам с возможными поставщиками. В итоге ему оставалось выбрать между дальневосточным рыбным предприятием и неожиданно поступившим предложением из Чили. Посоветовавшись с директором, снабженец остановил свой выбор на чилийском лососе – при сопоставимом качестве это сырьё оказалось намного дешевле дальневосточного. Через три недели после прекращения поставок лосося, в ресторане «Васаби–Розарио» наконец снова появились любимые всеми роллы «фила-дельфия». Вскоре постоянные посетители вернулись, и объёмы продаж вышли на прежний уровень.

Задание: Проанализируйте процессы и явления, происходящие в социально-экономической системе государства и их влияние на деятельность организации. Оцените состояние макроэкономической среды. Какие факторы микросреды оказались вовлечены в данную ситуацию? Объясните механизм воздействия макросреды на предприятие опосредованно через микросреду в данной ситуации. Дайте оценку действиям руководства компании.

#### Задание 5. (ОПК-1, У4)

Генеральный директор, он же собственник, крупного финансового холдинга просматривая очередные отчёты, обратил внимание, что его сотрудники часто берут больничные, плохо справляются с поставленными задачами и вообще работают неэффективно. С этим нужно было что-то делать, и генеральный попросил директора по персоналу подготовить предложения по оздоровлению обстановки. Первое, что сделала директор, – провела анонимный опрос с целью выяснить, кто какими заболеваниями страдает, что не устраивает сотрудников в работе и в компании, что хотели бы улучшить. Из 14 тысяч сотрудников анкету заполнили лишь 2% и честно написали, что ничем не болеют и все условия их устраивают. Директор по персоналу не успокоилась и направила запрос в Минздрав, чтобы узнать, какие заболевания в стране преобладают и с чем они связаны. После полученного ответа и анализа всех данных на свет появилась программа «Здоровый образ жизни».

Компания предлагала сотрудникам бросить курить, а также начать активно бороться с лишним весом, и готова была за это платить. Был оборудован миниспортзал со спортивным офисным инвентарём, а также сотрудникам были обещаны небольшие ежемесячные премии за отказ от сигарет и за сброшенные килограммы. Однако ожидаемых результатов программа не принесла. Лишь небольшой процент сотрудников отказался от вредных привычек и стал следить за собственным здоровьем.

Задание: Программа «Здоровый образ жизни» имела в своей основе благие побуждения. Почему же она не сработала? Какой основной недостаток она имела? Как вы считаете, действительно ли дело в плохом здоровье, или, возможно, работники не справляются со своими обязанностями по другой причине? Какие меры предложили бы вы для оздоровления компании? Как оценить эффективность предложенной программы изменений?

#### Задание 6. (УК-10, У3)

В крупном городе численностью 1300 тыс. человек был построен торгово-развлекательный центр «Волга». ТРЦ «Волга» находится в одном из самых оживленных и густонаселенных районов города и создает важную современную инфраструктуру бытовых и развлекательных услуг, которая в этом районе недостаточно развита. Проект реализуется крупнейшим в регионе девелопером. В пространстве современного пятиуровневого центра на арендуемой площади более 65000 кв.м. разместятся магазины известных марок одежды, обуви и аксессуаров, предприятия сферы услуг, фитнес центр с бассейном, кинотеатр, зона развлечений и продуктовый гипермаркет. Внутри торгово-развлекательного центра располагается концертная сцена с профессиональным звуковым и световым оборудованием, спецэффектами. Территория вокруг ТРЦ благоустроена, сделана дополнительная парковка на более чем 1500 машино-мест, сохранена близлежащая природная зона. Общая площадь ТРЦ — 150 000 кв.м. Арендуемая площадь ТРЦ — более 65 000 кв.м. Услуги Автоматизированная подземная парковка (бесплатная в течение 5х часов и платная более 5ти часов) Аренда торговых площадей Аренда офисных помещений Аренда рекламных площадей.



Задание: Определите и проанализируйте рыночные и специфические риски реализации проекта ТРЦ «Волга».

Задание 7. (ОПК-1, У2)

Пионер российского компьютерного производства фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе.

Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес. Сборкой персональных компьютеров фирма занялась еще в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуре позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях тогдашней экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный контракт с «Союз ЭВМ комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза.

В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

После этого фирме пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200—300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое — со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку.

Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Задание: Проанализируйте внешнюю и внутреннюю среду организации, выявите ключевые элементы и оцените их влияние на организацию. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?

**Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Менеджмент» (3 семестр)**

1. Определение понятия «менеджмент». Соотношение понятий «управление» и «менеджмент».
2. Цели, задачи и основные категории менеджмента.
3. Виды менеджмента и их функции.
4. Система управления: понятие, составляющие.
5. Сущность понятия «менеджер». Основные требования, предъявляемые к менеджеру.
6. Управленческие роли менеджера и типы его поведения.
7. Содержание понятия «имидж руководителя». Основные составляющие имиджа руководителя.
8. Исторические аспекты развития организационно-управленческой деятельности.
9. Организационно-управленческая деятельность.
10. Организационно-управленческие процессы в организации.
11. Закономерности и принципы менеджмента
12. Основные методы менеджмента. Их характеристика.
13. Экономические методы менеджмента.
14. Административно-правовые методы менеджмента.
15. Социально-психологические методы менеджмента
16. Менеджер и его задачи. Роли менеджера.
17. Школа научного менеджмента.
18. Школа административного управления.
19. Школа человеческих отношений.
20. Школа наук о поведении.
21. Школа науки управления (количественный подход).
22. Процессный подход в менеджменте.
23. Системный подход в менеджменте.
24. Ситуативный подход в менеджменте.
25. Современные концепции менеджмента
26. Особенности российского менеджмента.
27. Модели менеджмента. Их характеристика.
28. Законы управления и их применение на практике.
29. Стили управления и эффективность их применения.
30. Миссия организации: понятие, виды
31. Миссия организация: назначение, подходы к разработке
32. Цели организации и требования к ним.
33. Понятие цели и ее роль в менеджменте. Виды целей в менеджменте.
34. Принципы целеполагания
35. Формирование и ранжирование целей.
36. Понятие и классификация функций управления
37. Основное содержание конкретных функций управления организацией
38. Характеристика общих, частных и вспомогательных функций управления на примере предприятия.
39. Планирование как функция менеджмента, его значение в процессе управления в современных условиях.
40. Понятие и принципы планирования. Необходимость планирования в социально-экономической организации.
41. Виды планов организации и их содержание.
42. Методы планирования. Процесс разработки планов.
43. Стратегическое и оперативное планирование.
44. Координация и регулирование в управлении.
45. Контроль: сущность, виды контроля, области применения.

46. Стандарты и критерии контроля. Основные характеристики эффективного контроля
47. Организация как функция управления.
48. Мотивация как функция управления: понятие, назначение. Процесс мотивации.
49. Содержательные теории мотивации, их характеристика.
50. Процессуальные теории мотивации, их характеристика.
51. Стимулирование в организации. Виды стимулов.
52. Общее понятие эффективности менеджмента, виды эффективности. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента
53. Характеристика управленческого труда
54. Классификация методов оценки эффективности менеджмента.
55. Показатели эффективности менеджмента

### **Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Менеджмент» (4 семестр)**

1. Понятие, признаки организации.
2. Характеристика организации как открытой системы
3. Классификация организации.
4. Организационно-правовые формы организации
5. Принципы развития и закономерности функционирования организации
6. Понятие организационной структуры. Ее элементы.
7. Типы организационных структур, их основные параметры
8. Принципы проектирования организационных структур
9. Понятие и виды организационных полномочий. Централизация и децентрализация полномочий. Факторы выбора организационной структуры управления.
10. Механистические организационные структуры управления: преимущества и недостатки.
11. Органические организационные структуры управления: преимущества и недостатки.
12. Делегирование, его сущность и роль.
13. Жизненный цикл организации: характеристика основных стадий и действий менеджера
14. Модели жизненного цикла организации.
15. Основные элементы внешней среды организации
16. Основные элементы внутренней среды организации
17. Процессы и явления, происходящие в социально-экономической системе
18. Понятие и принципы стратегического управления.
19. Методы анализа внешней среды организации
20. Применение метода SWOT-анализа для оценки внешней и внутренней среды организации
21. Понятие стратегии и основополагающие стратегии компании.
22. Уровни стратегии: стратегии корпоративного уровня, стратегии бизнес-единиц, стратегии функционального уровня
23. Понятие риска и неопределенности. Факторы и виды рисков.
24. Управление систематическими и несистематическими рисками.
25. Методы идентификации рисков.
26. Методы управления рисками и их характеристика
27. Сущность и виды управленческих решений
28. Процесс принятия и реализации управленческих решений
29. Индивидуальные стили принятия решений. Типы групповых решений.
30. Сущность и особенности использования основных методов принятия управленческих решений.
31. Количественные методы анализа при принятии экономических решений.
32. Качественные методы анализа при принятии экономических решений.
33. Принципы и методы оценки эффективности управленческого решения.
34. Понятие информации, классификация видов информации.

35. Роль и значение информации в управленческой деятельности.
36. Основные функции внутрифирменной системы информации и требования к ней
37. Понятие и сущность коммуникации в менеджменте. Система коммуникаций в организации.
38. Базовые элементы и этапы процесса коммуникации.
39. Построение и виды связей коммуникационной сети.
40. Барьеры при коммуникациях и способы их преодоления.
41. Формы осуществления организационных коммуникаций
42. Понятие о конфликте, уровни конфликтов и их причины
43. Модель процесса конфликта. Процедуры и методы разрешения конфликтов. Действия руководителей при разрешении конфликтов
44. Основные стратегии преодоления конфликтов.
45. Понятие и элементы организационной культуры.
46. Функции организационных культур.
47. Типология организационной культуры
48. Организационные изменения и их причины.
49. Виды изменений. Проблемы, возникающие при осуществлении изменений
50. Условия, необходимые для проведения организационных изменений
51. Модели изменений и их характеристика
52. Этапы проведения организационных изменений
53. Сопротивление изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям.
54. Программа организационных изменений.
55. Оценка эффективности изменений.

**КЕЙС**

Кейс (3 семестр) (формирование ОПК-1, ОПК-3)

Кейс «Установление целей на городской телефонной станции»

Рассмотрим, как проводилось изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделения заданий по производительности. В это время Степан Николаев работал в новой для себя должности – одного из руководителей ГТС – и одновременно учился в Школе бизнеса Института международных отношений. Его подчинённые, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещённого более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обслуживали парк, насчитывающий сотни машин, а снабженцы обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырём показателям:

1. качество обслуживания;
2. техника безопасности;
3. дисциплина прихода и ухода;
4. экономия издержек.

Все показатели, за исключением первого, измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчинёнными поставленных перед ними целей.

В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы.

Каждая группа изучалась по одной из четырёх целей. Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчинёнными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В данной группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли ещё оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Это была группа, где оценка шла с двух сторон – от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место группе.

Степан Новиков сказал по этому поводу: «В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он её, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это то же самое, что известить свои войска о победе».

Вопросы:

1. Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным? (ОПК-1, У1)

2. Каким методом происходило установление целей в каждой из изучаемых групп? Использовались ли при этом элементы «управления по целям»? Если да, то какие? Подтвердите фактами (ОПК-3, У1)

3. Используя законы управления, аргументированно объясните, почему группа «самооценки» проиграла? (ОПК-3, У2)

4. Что бы вы посоветовали Степану использовать как количественное выражение каждого из четырёх показателей, установленных для групп? (ОПК-1, У1)

5. Какие ещё цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции? Определите пути их достижения. (ОПК-3, У1)

6. Каким образом должно происходить планирование деятельности в организации. Предложите конкретные рекомендации. (ОПК-3, У4)

Кейс (4 семестр) (формирование УК-10, ОПК-1)

Кейс «Упадок Yahoo»

Все началось в 1994 г., когда Джерри Янг (Jerry Yang) и Дэвид Фило (David Filo) - два выпускника Стэнфордского университета - разработали одну из первых поисковых систем, упрощающих поиск нужной информации. Сначала это было их хобби, и программа работала в рамках университетского городка. Поощряемые растущей популярностью услуги, они быстро превратили свое увлечение в бизнес, назвали свое дело Yahoo!, наняли несколько студентов Стэнфорда, не жалевших времени на то, чтобы бизнес встал на ноги.

Рост компании был быстрым, но оба ее основателя Янг и Фило не хотели заниматься ее делами, предпочитая собственно технологию. В 1995 г. пост генерального исполнительного директора занял Тим Кугл (Tim Koogle). При нем прибыль компании, осуществлявшей автоматический сбор данных и имеющей специальное оборудование, достигла 400 млн долл.

Имея шестерых сотрудников, включая Кугла, опытного в бизнесе, Yahoo! взлетела подобно ракете и стала обладателем одного из известнейших брендов в Интернете. Шестеро сотрудников быстро превратились в тысячу, а затем в три тысячи, Yahoo! покупала малые компании везде, где только можно. Проблема заключалась в том, что компания работала так, как будто она по-прежнему находилась на стадии предпринимательства.

Генеральный директор Тим Кугл много сделал для сплочения людей на базе единого мировоззрения, однако он легко и естественно воспринял антикорпоративный стиль управления компанией и не смог внедрить формальные системы, необходимые для контроля над быстрорастущей организацией. Более того, внешние наблюдатели говорят, что основная проблема Yahoo! - это неспособность менеджеров компании делегировать свою власть. «Банда шестерых», нанятых компанией самыми первыми, превратилась в некий секретный клуб, в который больше никто не может проникнуть. Большинство топ-менеджеров, попавших в компанию в результате поглощения малых фирм, в итоге ее покинули. То же самое произошло и среди менеджеров среднего звена, которых не устраивала невозможность принимать решения и самостоятельно действовать без одобрения «сверху». «Невозможно управлять компанией, имеющей три тысячи сотрудников и двух-миллиардные прибыли, командой из четырех-пяти менеджеров», - сказал Билл Бишоп (Bill Bishop), сооснователь и вице-президент компании CBS Marketwatch Inc., один из рекламодателей Yahoo!. - «Такая схема не работает».

Yahoo! угасает так же быстро, как и возникла. Антиуправленческий стиль управления хорошо работал, пока экономика переживала подъем и новые интернет-компании, нуждавшиеся в рекламных услугах Yahoo!, появлялись каждый день. Когда же компания столкнулась с проблемами «старой экономики», она стала по-настоящему страдать от утраченных талантов опытных менеджеров. В начале 2001 г. Тим Кугл ушел с поста генерального директора (оставаясь при этом председателем), дав возможность кому-нибудь другому помочь компании справиться с ее проблемами. Терри Семел, раньше работавший в Warner Brothers, вошел в совет компании в качестве генерального директора в мае 2001 г.

Семел быстро установил формальные правила и системы контроля, наделил полномочиями новых многочисленных менеджеров, пришедших в компанию вместе с ним, и внес в организацию, раздираемую внутренними распрями, здоровое дисциплинарное начало.

Хотя многих старых сотрудников не радует более бюрократический стиль, изменения, проведенные Семелом, весьма существенно повлияли на продажи и прибыли компании. Основатели Yahoo! Янг и Фило, по-видимому, с явной готовностью приняли помощь и одобрили управление компанией более твердой рукой.

«До настоящего времени Yahoo! прекрасно работала в климате, сложившемся в начале ее деятельности», - сказал Семел. - «Однако времена меняются, меняется и сама компания». Семел стабилизировал Yahoo! и помог ей перейти на новую стадию жизненного цикла - стадию формализации.

Вопросы и задания при разборе ситуации:

1. Проанализируйте ситуацию и определите, повлияли ли процессы и явления, происходящие в социально-экономической системе государства на ситуацию, сложившуюся в компании? (УК-10, У1)

2. Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации (ОПК-1, У2)?

3. Составьте список проблем организации, с которыми она столкнулась. Охарактеризуйте причины, вызвавшие эти проблемы. Какие из них вызваны состоянием макроэкономической среды? (УК-10, У2)

4. Предположите, как влияет внешняя среда на структуру жизни разных подразделений внутри организации (ОПК-1, У2)

5. На что была направлена проведенная Терри Семелом реорганизация? На какие именно отношения, климат она повлияла? Как можно оценить эффективность организационных изменений? (ОПК-1, У4)

6. Какие рекомендации по выходу организации из кризиса в отношении оптимизации организационной структуры вы могли бы предложить? (ОПК-1, У3)

7. Какая стадия жизненного цикла организации представлена в кейсе? Какие признаки указывают на эту стадию жизненного цикла? С какими рисками связана эта стадия жизненного цикла организации (УК-10, У3)

Кейс (4 семестр) (формирование УК-10, ОПК-3)

Ситуация «Программа «Медэкс»»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и в некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев - маркетинг; Екатерина Семина - операции; Алексей Хитин - развитие систем; Дмитрий Боровской - финансы и учет; Ахмет Багиров - системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко. Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания – это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

Боровской. Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

Петренко. Насколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровской. Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко. Так что ты предлагаешь?

Боровской. Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30%.

Толкачев. Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов. может, не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

Петренко. Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

Толкачев. Я не знаю.

Боровской. Мне кажется, около 80%.

Петренко. Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

Толкачев. Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин. Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда Центральный кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эпл».

Семина. Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек».

Петренко. Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистем» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это так же часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

Толкачев. В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

Петренко. Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может, у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

Багиров. Мне особо нечего сказать - это же проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?

Семина. Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть, нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

Боровской. Что конкретно мы должны знать?

Петренко. Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.

Семина. Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00.

Боровской. Почему бы нам просто не поднять цену на 20% для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35% в год.

Петренко. Что ты думаешь, Феликс?

Толкачев. Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

Петренко. Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Вопросы:

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т.е. как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Какая модель принятия решения использовалась? Приведите Ваши аргументы. (ОПК-3, У3).

2. Определите риски, которые следовало учесть в данной ситуации? Какие методы управления рисками Вы бы рекомендовали применить в данной ситуации? (УК-10, У3)

3. Обобщите имеющуюся информацию для принятия организационно-управленческого решения. Какое решение Вы бы приняли? Дайте подробное разъяснение по этому поводу (ОПК -3, У3).